



DIPLOMARBEIT

Herr Ing.

Harald Azwanger

Kundenzufriedenheit steigern durch einen verbesserten An- gebotsprozess

Mittweida, 2013

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

DIPLOMARBEIT

Kundenzufriedenheit steigern durch einen verbesserten Angebotsprozess

Autor:

Herr Ing. Harald Azwanger

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW09w2IA

Erstprüfer:

Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Holger Meister

Einreichung:

Mittweida, 25.11.2013

Verteidigung:

Mittweida, 2014

Bibliografische Beschreibung:

Azwanger, Harald

Kundenzufriedenheit steigern durch einen verbesserten Angebotsprozess – 2013 – 3 S., 62 S.,- 5 S., Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät: Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2013

Referat:

Die Relevanz der Kundenzufriedenheit nimmt im Laufe der Zeit für die Unternehmen sukzessive zu und bildet eines der primären Unternehmensziele. Somit muss analysiert werden, wie die Angebotsprozesse optimiert und an die Kunden angepasst werden können, um eine Kundenzufriedenheitssteigerung zu verzeichnen.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	2
1.2 Zielsetzung.....	3
1.3 Methodisches Vorgehen.....	3
2 Ermittlung der Kundenzufriedenheit.....	5
2.1 Kundenzufriedenheit messbar machen	6
2.2 Geeignete Verfahren zur Messung	7
2.2.1 Messmethoden.....	8
2.2.2 Objektive Messmethode	9
2.2.3 Subjektive Messmethode	10
2.3 Messergebnisse bewerten.....	12
3 Der kundenorientierte Angebotsprozess.....	13
3.1 Angebotsprozess entwickeln	14
3.1.1 Sichtweise aus Kundenperspektive	16
3.1.2. Prozessaufbau definieren.....	18
3.1.3. Kundenkommunikation	23
3.1.4. Verantwortlichkeiten definieren.....	27
3.1.5 Indikatoren zu Kundenerwartungen.....	31
3.1.6 Prozessdokumentation festlegen.....	34
3.2 Angebotsprozesseinführung im Unternehmen.....	42
3.2.1 Implementierung des Angebotsprozesses.....	42
3.2.2 Mitarbeiterereinbindung in den Prozess.....	43
3.2.3 Interne Kommunikation.....	48
3.2.4 Externe Kommunikation	52
3.2.5 Imageverbesserung des Unternehmens.....	54
3.2.6 Kontinuierlicher Verbesserungseffekt	57
4 Resümee	61
Literatur	VI
Selbstständigkeitserklärung	VII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Messung der Kundenzufriedenheit	7
Abbildung 2: Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit	8
Abbildung 3: Logik der Prozessoptimierung.....	14
Abbildung 4: Prozessanalyse nach unterschiedlichen Sichtweisen (Gap-Analyse).....	17
Abbildung 5: Tätigkeiten und Ablauf der Angebotsbearbeitung.....	21
Abbildung 6: Kundentypologie nach Bindungsgrad an Unternehmen.....	24
Abbildung 7: Rollen in Abhängigkeit vom Grad der Prozessorientierung (...).....	30
Abbildung 8: Zufriedenheit-Erwartung-Relation	32
Abbildung 9: Prozessaufbau in Form von Prozesslandkarten und Flussdiagrammen.....	36
Abbildung 10: Prozesslandkarte (Beispiel)	38
Abbildung 11: Flussdiagramm (Beispiel)	39
Abbildung 12: Ereignisgesteuerte Prozesskette (Beispiel).....	41
Abbildung 13: Phasen im CRM	44
Abbildung 14: Kundenorientierte Kaufprozesse nach Kanälen	48
Abbildung 15: Bedeutung von Images aus Sicht der Unternehmen.....	54
Abbildung 16: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess.....	58

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verhaltensmuster-Grundeinstellungs-Relation bei Mitarbeitern.....	46
--	----

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung/Abbildungen
Abt.	Abteilung
Anm.	Anmerkung
Aufl.	Auflage
bearb.	bearbeitet von
bzw.	beziehungsweise
Ders.	Derselbe
d. h.	das heißt
Dies.	Dieselbe/n
Diss.	Dissertatio/n/es
ebd.	ebenda
eingel.	eingeleitet
et al.	et alii
etc.	et cetera
Nr.	Nummer
sog.	sogenannte
u. a.	unter anderem
u.	und
usw.	und so weiter
vgl.	Vergleiche
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Die Faktoren, die sich in der derzeitigen Wirtschaft auf den Erfolg am stärksten auswirken, sind Kundenorientierung, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit. Die gesättigten Märkte, Effekte der Globalisierung und steigende Innovationskosten prägen hierbei die herrschende Wettbewerbssituation. Unter diesen Umständen sollen die Unternehmen der Kundenzufriedenheit und ihrer Folgen gebührende Beachtung schenken, auch mit Berücksichtigung auf den langfristigen ökonomischen Erfolg in der Zukunft, weil die Qualität der Produkte selbst heutzutage nicht mehr ausreichend ist. Die Unternehmen sollen dafür sorgen, langfristige Beziehungen zu den Kunden aufzubauen, denn zufriedene Kunden verhalten sich loyal und tätigen Wiederkäufe. Sie tragen zur Entwicklung der Produktqualität bei, durch Offenbarung ihrer Bedürfnisse, die anschließend durch das Unternehmen berücksichtigt werden. Darüber hinaus wirkt sich positiv auf das Image eines Unternehmens aus, wenn die Kunden affirmative Aussagen über seine Service-Qualität machen¹.

Demgegenüber wird der Zugang und Austausch von Dienstleistungen bzw. Gütern in der Zeit allgegenwärtiger Vernetzung und zunehmenden Kostendrucks so erleichtert, dass es die wichtigste Aufgabe des Unternehmens ist, das Angebot so zu entwickeln und den Angebotsprozess so zu verbessern, um die Kunden anzulocken und dadurch seine Position auf dem Markt zu verstärken.

Ob der Kunde zufrieden oder unzufrieden wird, hängt in großem Maße von den Mitarbeitern ab. Ihre Kompetenzen im sozialen Bereich bzw. im Bereich der Kommunikation mit den Kunden sowie die durch das Management angenommene Methodik, haben einen relevanten Einfluss auf die zukünftige Beziehung mit dem Kunden und, was daraus folgt, auf seine Zufriedenheit. Im Fokus steht somit auch die Qualität der Mitarbeiter. Demnach heben die Unternehmen die Qualitätsmanagementsystemen hervor, wie beispielsweise *Total Quality Management* usw.

Unter dem Begriff *Prozess* wird ein geplanter Fluss von diversen Schritten verstanden, die in einer gewissen Reihenfolge und Chronologie zu erfolgen haben. Infolgedessen handelt es sich hierbei um eine Abfolge, die frei von zufälligen Ergebnissen ist und beliebig ver-

¹ Vgl. Scharnbacher/Kiefer (1998): S. 1.

ändert werden kann. Die Effektivität von Prozessen lässt sich durch die gesteuerten Strukturen messen.² Der verbesserte Angebotsprozess bildet demzufolge die Basis für die Steigerung der Kundenzufriedenheit und für den daraus folgenden ökonomischen Erfolg eines Unternehmens, daher steht es im Mittelpunkt dieser Diplomarbeit.

1.1 Problemstellung

Die Diplomarbeit befasst sich profund mit dem kundenorientierten Angebotsprozess, seinen Elementen und mit den Faktoren, die einen Einfluss auf diesen Prozess haben. Somit wird aufgewiesen, wozu die Ermittlung der Kundenzufriedenheit beiträgt und wie sie erreicht wird. Weitere Fragen, die in vorliegender Arbeit erörtert werden, sind unter anderem:

- Welchen Einfluss auf Kundenzufriedenheit hat die Entwicklung vom Angebotsprozess? Welche Methoden zur Optimierung dieses Prozesses werden durch Unternehmen genutzt?
- Welche anderen Faktoren wirken sich auf die Verfeinerung des Angebotsprozesses aus?
- Was für eine Bedeutung hat das Image und die Kommunikationsweise vom Unternehmen gegenüber den Kunden? Mit welchen Kanälen verläuft diese Kommunikation?

Schließlich wird in der Arbeit erörtert, wozu *Customer-Relationship-Management* dient und welche Tätigkeiten durch das Unternehmen aufgenommen werden sollen, um die stetige Steigerung seiner Service-Qualität zu sichern.

² Vgl. Kruse (2009): 51f.

1.2 Zielsetzung

Mit Hilfe von schon gestellten Fragen zur Problematik der Kundenzufriedenheit und Angebotsprozess soll eine Übersicht auf die Korrelation zwischen diesen zwei Begriffen zusammengestellt werden. Anhand der dargestellten Bestimmungen sollen die Vorschläge von Maßnahmen zur Optimierung der Service-Qualität verdeutlicht werden. Auf diese Weise wird erläutert, wie der verbesserte Angebotsprozess eine Steigerung der Kundenzufriedenheit bewirkt.

1.3 Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Arbeit setzt sich zuallererst mit der Ermittlung der Kundenzufriedenheit auseinander (2. Kapitel). Im 1. Unterkapitel wird das geeignete Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit in Betracht genommen. Darüber hinaus widmet sich dieser Abschnitt der Erläuterung der Messmethoden, mit deren Hilfe die Kundenzufriedenheit ermittelt wird. Hier wird die klare Abgrenzung zwischen objektiven und subjektiven Methoden berücksichtigt. Anschließend werden in dem 2. Kapitel die Messergebnisse bewertet, die sich anhand des erarbeiteten Verfahrens ableiten lassen können.

Das 3. Kapitel fokussiert sich auf den kundenorientierten Angebotsprozess. Im 1. Unterkapitel werden die Elemente erörtert, die zur Entwicklung des Angebotsprozesses dienen. Somit wird der Istzustand aus Kundensicht näher beleuchtet und der Prozessaufbau definiert, um einen Überblick über den Verlauf des Prozesses und seine bestimmte Phasen zu erhalten. Überdies beschäftigt sich der Abschnitt mit dem Begriff Kundenkommunikation und Verantwortlichkeiten im Laufe des Angebotsprozesses. Daraufhin wird die Angebotsprozesseinführung im Unternehmen eingehend erläutert, einschließlich der Mitarbeiterbindung in den Prozess sowie in der internen und externen Kommunikation; überdies wird auf die Imageverbesserung des Unternehmens eingegangen. Anschließend setzt sich das 3. Kapitel mit der Darlegung des kontinuierlichen Verbesserungseffektes auseinander.

Die Schlussfolgerungen, die aus der Arbeit fließen, werden im Resümee dargelegt. Die Arbeit klingt mit dem Index und Literaturverzeichnis aus.

2 Ermittlung der Kundenzufriedenheit

Für das Unternehmen bildet die Kundenzufriedenheit einen der relevantesten Faktoren, um langfristig konkurrenzfähig zu sein. Allerdings liegt der Fokus eines Unternehmens nicht primär in der Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Die Zielsetzung der Maximierung der Kundenzufriedenheit wird verfolgt, insoweit der davon erwartende Profit vertretbar ist. Folglich bedarf es eines ausgeglichenen Konzepts, dass die beste Wechselseitigkeitsproportionalität zwischen Profit und Kundenzufriedenheit ermittelt, so dass die *Balance Scorecard* als ein hierfür adäquates Konzept betrachtet werden kann.³

Um den Angebotsprozess entsprechend an die Erwartungen der Kunden anzupassen, um eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit zu erzielen, müssen die Kundenwünsche erfasst werden.⁴ Die Kundenzufriedenheit lässt sich allerdings nicht direkt und präzise erfassen, wie z.B. der Gewinn mit einer EÜR. Vielmehr existieren diverse Erfassungsmethoden, die indirekt eine unpräzise Ermittlung der Kundenzufriedenheit ermöglichen. Alle Ermittlungsmethoden sollten:

- Flexibilität
- Vereinheitlichung
- Reliabilität
- Validität aufweisen⁵

Des Weiteren sollten die Ermittlungsmethoden die Ursachenquelle der Kundenunzufriedenheit aufdecken, um adäquat Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Die minimale Kundenzufriedenheit setzt bei Ende der Erwartungen des Kunden ein, d.h. die Kundenerwartungen werden überschritten. Werden die Erwartungen nicht erfüllt, so spricht man von der Kun-

³ Vgl. Meister/Meister (2010): S. 121.

⁴ Ebd., S. 121.

⁵ Ebd., S. 121.

denunzufriedenheit. Folglich liegen Kundenzufriedenheit und Kundenunzufriedenheit sehr nah bei einander und sind von individuellen Erwartungen abhängig.⁶

2.1 Kundenzufriedenheit messbar machen

Bei der Wahl der Erfassungsmethode bezüglich Kundenzufriedenheit müssen differente Vorteile und Nachteile berücksichtigt werden. Die Auswahl einer Erfassungsmethode erfolgt situationsbedingt. Bei großen Datenmengen, die jeweils von einem befragten Kunden erfasst werden sollen, ist eine schriftliche Befragungsform ratsam. Hingegen wird bei langen Umfragen, die darüber hinaus noch komplex sind und einen kleinen Stichprobenumfang aufzuweisen haben, eine persönliche Interviewform empfohlen, damit die Motivation des Befragten aufrechtgehalten wird und bei eventuellen komplexen Fragestellungen der Interviewer Hilfestellung leisten kann. Bei relativ geringen zu erfassenden Datenmengen und einer hohen Rücklaufquote, die aus der geringen zu erfassenden Datenmenge resultiert, würde sich eine telefonische Interviewform anbieten.⁷

Untersuchungen haben ergeben, dass die telefonische und persönliche Umfrageform eine statistisch 10 - 12 % höher ausfallende Kundenzufriedenheit erreichen als bei schriftlichen Erfassungsmethoden. Diese Erkenntnisse müssen bei der Wahl der Erfassungsmethode berücksichtigt werden und lassen oftmals aussagekräftige Vergleiche mit der Konkurrenz nicht zu.⁸

Um Rückschlüsse aus den Ergebnissen der Kundenzufriedenheitserfassung zu ziehen, bedarf es einer Definierung der Soll-Werte, die als eine Unternehmenszielsetzung gelten. Nach Festlegung der Soll-Werte soll die vorliegende Situation mit diesen nebeneinander gestellt und analysiert werden, mit Zuhilfenahme der Erfassungsmethoden, auf die im nachfolgenden Unterkapitel näher eingegangen wird.⁹

⁶ Ebd. S. 121ff.

⁷ Homburg/ Fürst (2005): S. 568.

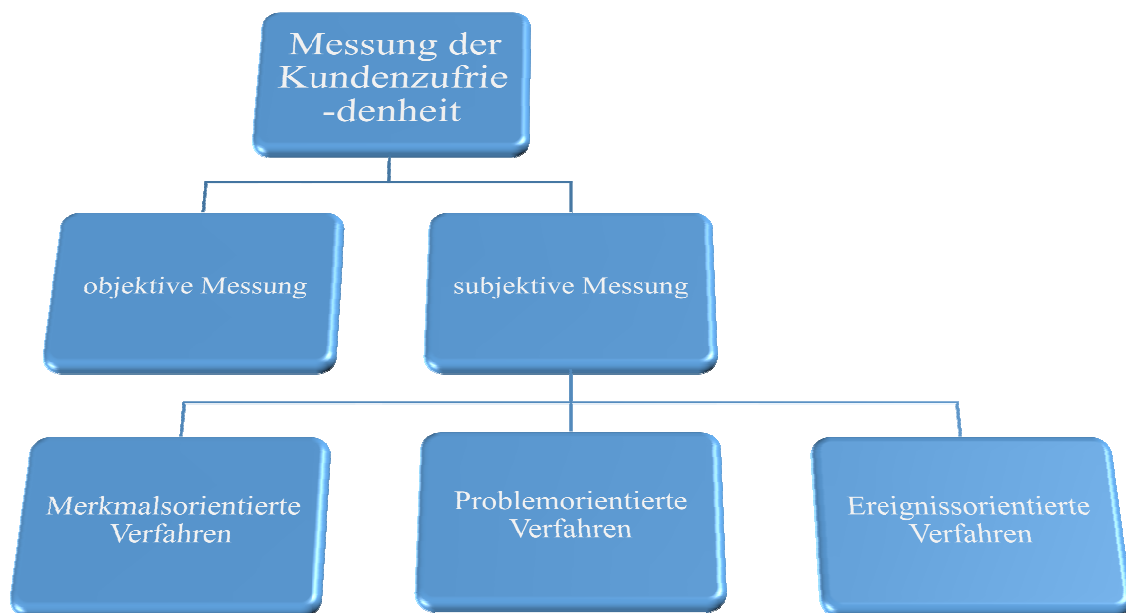
⁸ Ebd., S. 568.

⁹ Meister/Meister (2010): S. 12.

2.2 Geeignete Verfahren zur Messung

Die Anwendung von Messmethoden ist lediglich im Fall vertretbar, wenn die Kosten für die Analyse nicht die Absatzsteigerung, die aus einer Kundenzufriedenheitsoptimierung hervorgeht, überschreiten. Grundsätzlich können zwei Messverfahren ausgemacht werden. Somit wird zwischen der objektiven und subjektiven Messmethode differenziert.¹⁰

Abbildung 1: Messung der Kundenzufriedenheit



Quelle: Eigene Darstellung

Die kundenrelevanten Größen lassen sich nicht lediglich aufgrund der Objektivität respektive Subjektivität betrachten, sondern können ebenfalls durch den Kundenbezug klassifiziert werden. Eine adäquate Übersicht ermöglicht die nachfolgende Abbildung:

¹⁰ Ebd., S. 123.

Abbildung 2: Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit

	OBJEKTIVE GRÖSSEN	SUBJEKTIVE GRÖSSEN
MIT KUNDEN-BEZUGNAHME	<ul style="list-style-type: none"> • Absatz • Umsatz • Marktanteile • Wiederverkaufsverfahren • Eroberungsraten 	<ul style="list-style-type: none"> • Merkmalsbezogene Kundenbefragung • Erfahrungen von Reisenden und Händlern
OHNE KUNDENBEZUGNAHME	<ul style="list-style-type: none"> • Frequenz der Mängel • Beschwerdeergebnis • Beschwerdeanzahl 	<ul style="list-style-type: none"> • Frequenz der Kundenprobleme • Beschwerdezufriedenheit • Ergebnisbezogene Kundenbefragung

Quelle: In Anlehnung an Bruhn, M (1986): Beschwerdemanagement, In: Harvard Manager, Nr 3., S. 105.

2.2.1 Messmethoden

Um Rückschlüsse aus den Ergebnissen der Kundenzufriedenheitserfassung zu ziehen, bedarf es einer Definierung der Soll-Werte, die als eine Unternehmenszielsetzung gelten. Nach Festlegung der Soll-Werte soll die vorliegende Situation mit diesen nebeneinander-

gestellt und analysiert werden, mit Zuhilfenahme der Erfassungsmethoden, auf die im nachfolgenden Unterkapitel näher eingegangen wird.¹¹

2.2.2 Objektive Messmethode

Die Kundenzufriedenheit soll im objektiven Verfahren mittels Größen gemessen werden, die in einer Wechselbeziehung mit Kundenzufriedenheit stehen.¹² Hierbei werden alle subjektiven Größen nicht in die Messmethode miteinbezogen, um einer Verzerrung entgegenzusetzen. Folglich stellen die Meinungsumfragen der Kunden keine messungsrelevante Größe dar. Viel mehr wird die Kundenzufriedenheit durch Indikatoren wie Gewinn-, Umsatz-, Marktanteilsteigerung erfasst. Die erwähnten Indikatoren zollen von einer Zufriedenheit, die den Konsumenten zu einer Intensivierung der Bindung zu einem Unternehmen führt.¹³ Eine positive emotionale Korrelation zwischen dem Kunden und dem Unternehmen trägt dazu bei, dass der Kunde ebenfalls dem Kunden-, Familien- und Freundeskreis das positiv korrelierte Unternehmen anempfiehlt. Die Erfassung dieser Indikatoren erfolgt zeitlichen versetzt, so dass diese lediglich retrospektivisch gemessen werden können. Des Weiteren können mit dieser Methode keine Defizite hinsichtlich auf die Kundenzufriedenheit dekuviert werden.¹⁴

Obwohl es sich bei dieser Methode um eine Verrechnung von objektivrelevanten Größen handelt, können diese Indikatoren diversen Beeinflussungen unterliegen, wie z. B. Konjunktur, Subventionen, Trends und viele andere beeinflussende Faktoren, die zu einem Verlust der Objektivität führen.¹⁵

Des Weiteren können Kundenprozesse aktiv und passiv analysiert werden. Hierbei sollen praxisbezogene Defizite dekuviert werden. Bei der aktiven Beobachtungsanalyse nehmen die Prüfer die Kundenrollen ein. Um möglichst realitätsnahe Resultate zu erzielen, darf das in den Kundenprozess involvierte Personal nicht über die Prüfung informiert werden. Allerdings führt diese Beobachtungsform nicht zwangsmäßig zu validen Resulta-

¹¹ Ebd. S. 121.

¹² Vgl. Hinterhuber/Matzler (2006): S. 243.

¹³ Vgl. Schneider/Korinmeier (2006): S. 48.

¹⁴ Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003): S. 19.

¹⁵ Vgl. Beutin (2008): S. 124 ff.

ten, so dass hierbei nur partiell eine Objektivität gewährleistet werden kann¹⁶. Bei der passiven Beobachtungsform wird der Prozess, ohne direkt Vorort zu sein, beobachtet, somit antizipiert die beurteilende Person nicht selbst am Prozess. Der Prozess wird meistens durch audiovisuelle Geräte aufgenommen und anschließend detailliert besprochen. Ebenfalls kann an der absoluten Objektivität gezweifelt werden, nichtsdestominder ist diese Beobachtungsmethode ein hilfreiches Instrument.¹⁷

2.2.3 Subjektive Messmethode

Die objektiven Messmethoden erweisen sich oftmals als ungenügend, da sie nicht die vollständige Kundenzufriedenheit wiedergeben. Hingegen stehen in der subjektiven Messmethode die Kundenmeinungen im Fokus der Analyse. Hierbei lassen sich folgende relevante Untersuchungsansätze ausmachen:

- **Problemorientierte Verfahren:** Defizite können durch Bestimmung der negativ verursachenden Kundenmeinungsquellen erfasst werden. Hierbei werden die problembezogenen Prozessbereiche diagnostiziert und unterliegen Untersuchungen, die mittels von der Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden bzw. Problemen erfolgen.¹⁸
- **Ereignisorientierte Verfahren:** Sämtliche sogenannte *Touchpoints* werden erfasst, die zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit bedeutsam sind, und werden nach der Frequenz und der Gewichtigkeit typisiert. Diese Zusammenstellung wird nach diversen Untersuchungsmethoden, wie z. B. CIT, *Blueprinting* usw. ergründet.¹⁹
- **Merkmalsorientierte Verfahren:** Hierbei wird davon ausgegangen, dass sich der „Gesamtwert“ der Kundenmeinungen aus der Zusammenrechnung der einzelnen Teilprozesse ergibt.²⁰ Somit werden alle kundenzufriedenheitsrelevanten Prozesse gemessen, zu denen sich unter anderem die Beschaffenheit des Produktes und

¹⁶ Vgl. Schölzel (2007): S. 23.

¹⁷ Ebd., S. 22f.

¹⁸ Vgl. Schölzel (2007): S. 27.

¹⁹ Vgl. Töpfer (2008): S. 312.

²⁰ Vgl. Schölzel (2007): S. 30; Töpfer (2008): S. 319.

die Servicequalität aufzählen lassen. Die merkmalsorientierten Verfahren lassen sich weiter in implizierte und explizierte Verfahren parzellieren.

- Die **implizierten merkmalsorientierten Verfahren**: Die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und dem Kunden, als auch Reklamationen sowie weitere Beschwerden, bildet eine Korrelation zu der Kundenzufriedenheit. Zu erwähnen ist jedoch das Kundenverhalten bezüglich einer Beschwerde, das relativ different ausfällt und zu einem Validitätsverlust dieses Ansatzes beiträgt.²¹ Viele Kunden, die zwar unzufrieden mit der Leistung bzw. mit dem Produkt sind, teilen dem Unternehmen nicht ihre Unzufriedenheit mit. Somit lassen sich keine genauen Zahlen erfassen und die „Grauzone“ kann lediglich schätzungsweise bestimmt werden.
- Die **explizierten merkmalsorientierten Verfahren**: Demgegenüber wird hierbei der Kunde auf gewisse Prozesse bzw. Leistungen befragt, welche mit offenen Fragen und Multiple-Choice-Fragen zu beantworten sind. Als adäquates Messinstrument gelten SERVIMPERF, SERVPERF sowie SERVQUAL.²²

Der SERVQUAL (Service-Quality-Fragebogen) ist von Parasurame, Zeithaml und Berry herausgearbeitet worden. Hiermit soll eine Erfassung der Leistungsqualität ermöglicht werden, die auf Basis von Kundenerlebnissen und -erfahrungen fußt. Folgerichtig handelt es sich hierbei um einen subjektiven Indikator, der gemessen wird. Ebenfalls die Leistungsqualität wird, wie die Kundenzufriedenheit, mittels Gegenüberstellung der Erfahrungen und Erwartungen gegenüber der vorliegenden Kundenprozess- bzw. Produktqualität von jedem Kunden individuell erfasst. Werden Defizite in der Gegenüberstellung offengelegt, so liefert der Kunde nutzerbringendes Feedback für das Unternehmen. Da zwischen der Kundenprozess- bzw. Produktqualität und der Kundenzufriedenheit eine positive Korrelation vorherrscht, kann aufgrund positiver Erfahrungen bezüglich der Kundenprozess- bzw. Produktqualität ebenfalls von einer positiven Kundenzufriedenheit ausgegangen werden.

Beim SERVQUAL Verfahren werden sowohl unternehmensbeteiligte Person als auch Kunden befragt.

²¹ Vgl. Hinterhuber/Matzler (2006): S. 243.

²² Vgl. Töpfer (2008): S. 320.

2.3 Messergebnisse bewerten

Mit der Kundenzufriedenheitsanalyse soll die Effizienz der Kundenprozesse und Produktqualität beurteilt werden, d. h. inwiefern auf die Kundenergebnisse eingegangen wird. Grundsätzlich wird die Kundenzufriedenheit von folgenden Indikatoren beeinflusst:

- Wünsche, Erwartungen und Erfahrungen des Kunden
- Ansehen sowie Beurteilung hinsichtlich auf das Produkt bzw. das Unternehmen
- Kundenwissen über die Branche

Die Wünsche, Erwartungen und Erfahrungen sind sehr individuelle Größen, die einen Kunden auszeichnen. Um eine möglichst große Kundenzufriedenheit zu erreichen, bedarf es einer Einholung von Datensätzen, die sich bereits auf den vorhandenen Kundenstamm beziehen als auch auf dessen Erweiterung in Form von potenziellen Neukunden.

Mit dem Bekanntheitsgrad und dem Image wächst die Wahrscheinlichkeit, dass ein Produkt erstmals erworben wird und der Kunde vom Produkt überzeugt werden kann. Allerdings garantiert der Bekanntheitsgrad nicht für eine hohe Kundenzufriedenheit, bewirkt allerdings, dass durch die hohe öffentliche Aufmerksamkeit sich ein Image eines Produktes bzw. Unternehmens entwickelt. Besitzt das Produkt ein positives Image, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde ebenfalls andere Produkte der Mark erwerben wird.

Im Laufe der Zeit entwickelt sich bei dem Kunden ein Wissen, dass von praxisbezogenen Erfahrungen geprägt ist, d.h. durch viele Käufe von konkurrierenden Produkten verfügt der Kunde über Referenzwerte. Je größer das Kundenwissen über eine Branche ausfällt, umso höher die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde im Stande sein wird, die erbrachten Leistungen adäquat bewerten zu können.

All die dargelegten Faktoren beeinflussen stark die Auswertung der Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsanalyse, so dass oftmals ein Branchenvergleich wenig objektiv ist und häufig zu sinnwidrigen Rückschlüssen führt. Aus der unternehmensinternen Sicht ist die Kundenzufriedenheitsanalyse der Ausgangspunkt für weitere Verbesserungen von Produkten und Abläufen.

3 Der kundenorientierte Angebotsprozess

Das fundamentale Ziel und gleichzeitig die Hauptursache für die Wirtschaftstätigkeit jedes Unternehmens ist es, sein Produkt am günstigsten zu verkaufen und dadurch den ökonomischen Erfolg zu erreichen. Allerdings führen die Bemühungen des Unternehmens zum befriedigenden Effekt nur, wenn alle Prozesskomponenten, einschließlich der Angebotsbearbeitung, einträchtig wirken. Jedes von diesen Elementen muss präzise geplant und zunächst exakt realisiert werden, mit Berücksichtigung aller restlichen Ketenglieder dieses komplexen Prozesses.

Die Kundenorientierung im derzeitigen Angebotsprozess ist ein Schwerpunkt des Kunden- und Prozessmanagements. Zuerst soll eine Kundengruppe isoliert werden; die Anweisung solcher Gruppe ist ein Ergebnis der Kundenzufriedenheitsanalyse, die durch viele Unternehmen als Instrument ausgenutzt wird, um die Zufriedenheit von Kunden mit den Produkten zu ermitteln und die Erwartungen beziehungsweise die Bedürfnisse ihrer Kunden besser zu verstehen.

Einer der Grundsätze des Prozessmanagements lautet, dass die Kundenorientierung die Kundenzufriedenheit erzeugt; hierdurch entsteht die Grundlage zur Kundenbindung. Die Koexistenz dieser Faktoren erhöht die Chance, um den ökonomischen Erfolg zu erreichen. Die Unternehmen haben nun den Angebotsprozess so zu planen und durchzuführen, damit die Kundenorientierung das Hauptziel dieses Verfahrens wäre.

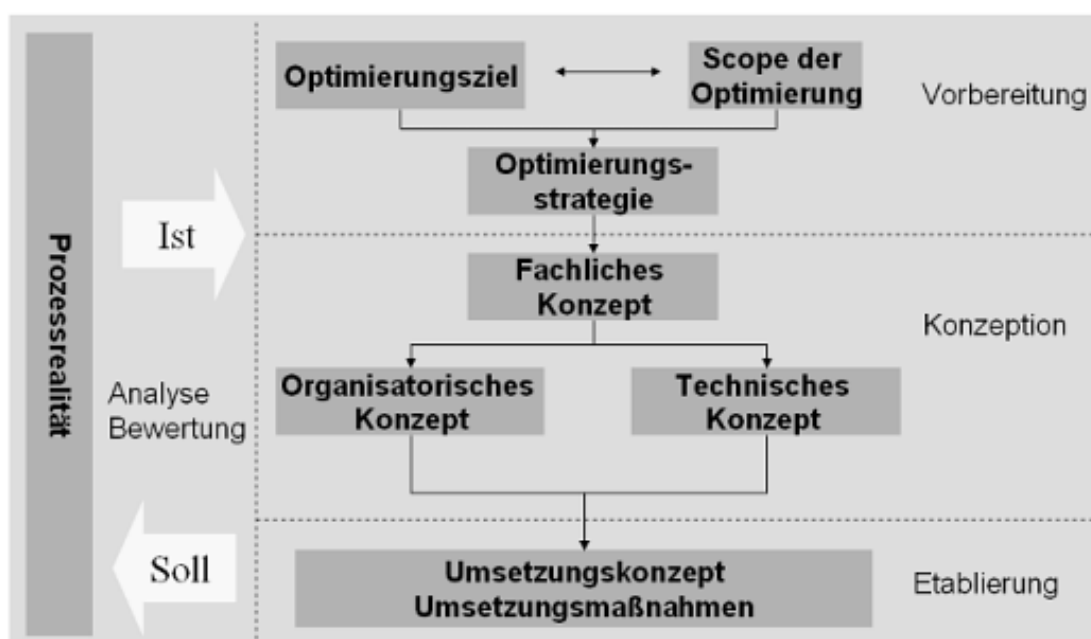
Unter dem Begriff des „Angebotsprozesses“ wird jener Prozess verstanden, „der bei vorliegender Anfrage eines potenziellen Kunden zur Erstellung eines vollständigen, individuellen Angebotes innerhalb eines Unternehmens oder eine Anbieterkoalition führt“²³. Für viele Unternehmen bedeutet „Kundenorientierung“ insbesondere die Nähe zum Kunden. Im Angebotsprozess bezieht sich dieser Begriff im Wesentlichen auf Freundlichkeit, Kontinuität, Flexibilität, Klarheit und Transparenz, Assistenz und Hilfe.

²³ Vgl. Kleinaltenkamp (1998): S. 5.

3.1 Angebotsprozess entwickeln

Die Entwicklung des Angebotsprozesses wird durch stetige Prozessverbesserungen ermöglicht, d.h. durch die Optimierung seiner bestimmten Elemente. Das Ziel der Prozessoptimierung ist vor allem, die Kundenorientierung zu erhöhen, sowie auch die Durchlaufzeiten und Prozesskosten zu reduzieren. Aus diesem Grund haben die Managementlehre, Organisationslehre, Wirtschaftsinformatik usw. verschiedene Methoden und Vorgehensmodelle entwickelt und erarbeitet. Diese dienen der Unterstützung der Prozessoptimierung und schließlich der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Die Prozessoptimierung umfasst vier Phasen, wobei die erste Phase sich auf die Analyse des Ist-Zustandes bezieht. Die Struktur der Organisation, Information und der Daten wird aufgenommen und dokumentiert. Ergebnisse der Ist-Analyse in der *Konzeptionsphase* dienen zur Entstehung vom Soll-Prozessmodell. In der *Etablierungsphase* sollen alle definierten technischen und organisatorischen Veränderungen in den Prozessen umgesetzt werden, um die Ziele des Soll-Konzeptes zu erreichen. Anschließend prüft die *Bewertungsphase*, ob die gewünschten Verbesserungen durch die bestimmten Maßnahmen erzielt wurden.

Abbildung 3: Logik der Prozessoptimierung



Quelle: Gernert/Köppen (2006), S. 200.

Die Optimierungsstrategien, die eine schrittweise Weiterentwicklung des Ablaufs annehmen, sind beispielsweise *Business Process Reengineering* (BPR), *kontinuierlicher Verbesserungsprozess* (KVP), *Total Quality Management* (TQM) bzw. *Computer Integrated Manufacturing* (CIM)²⁴. Die wichtigsten Einflussfaktoren auf die bestimmte Optimierungsstrategie sind nicht nur die aktuelle wirtschaftliche Situation und Wettbewerbsstrategie, sondern auch die zukünftige Entwicklungsrichtung des Unternehmens und der Produktlebenszyklus sowie die Haltung des Managements. Somit soll die bestimmte Optimierungsstrategie unter Berücksichtigung aller möglichen Gesichtspunkte seitens des Unternehmens gewählt werden.

Die Strategie des BPR (*Business Process Reengineering*) nimmt eine grundlegende Restrukturierung der Prozesse an. Das bedeutet, dass die Entwicklung durch die Neugestaltung bestehender Abläufe erfolgt. Der Ausgangspunkt für die Konzeption neuer Prozesse und Strukturen wird durch strategische Ziele des Unternehmens gebildet. Die Optimierung ist in diesem Fall funktions- und bereichsübergreifend. Die komplizierten Änderungen von Prozessen und ineinandergreifende Organisation und Technik verursachen aber, dass das Umsetzungsrisiko bei der Anwendung von dieser Methode relativ hoch ist. Gleichzeitig jedoch bietet die BPR-Methode ein großes Verbesserungspotenzial. Diese Strategie funktioniert am besten im Unternehmen der freien Wirtschaft.

Die Optimierung bei dem *kontinuierlichen Verbesserungsprozess*, der dem *Bottom-Up-Ansatz* folgt, erfolgt schrittweise durch kleine umsetzbare Verbesserungsmaßnahmen, was zu kurzen Optimierungszyklen führt. Außerdem ist sie bereichs- und funktionsbezogen und fußt auf einer ausführlichen Analyse der bestehenden Prozesse. Obwohl die Entwicklung mit Hilfe vom kontinuierlichen Verbesserungsprozess in kleinen Schritten erfolgt, führt sie zu schnellen Ergebnissen, die Lernpotenzial für die Unternehmung offenbaren können²⁵.

Das *Total Quality Management* ist ein Managementansatz, der die Qualität in den Mittelpunkt stellt. Diese Optimierungsstrategie zielt durch das Zufriedenstellen der Kunden auf

²⁴ Vgl. Gernert/Köppen (2006): S. 200.

²⁵ Ebd., S. 200.

einen langfristigen Erfolg ab, wobei das Management die Produkt- und Servicequalität aktiv fordert. Das *Total Quality Management* basiert auf dem Prinzip der KVP, ist demgegenüber auf die langfristige Orientierung und den integrierten Ansatz orientiert.

Zur Entwicklung durch die Optimierung des Informationsflusses dient *Computer Integrated Manufacturing* (CIM). Es erfolgt die Entwicklung des Prozesses durch die integrierte Informationsverarbeitung; somit steht die Optimierung des Informationsflusses im Vordergrund. Der Prozess wird durch integrierte Informationssysteme (mit Anwendung von Datenbasis) unterstützt. Das Ziel dieser Optimierungsstrategie ist die Wiederherstellung arbeitsseitig getrennter Vorgänge, was nachher zu ihrer Unterstützung durch integrierte Informationssysteme dienen soll.

3.1.1 Sichtweise aus Kundenperspektive

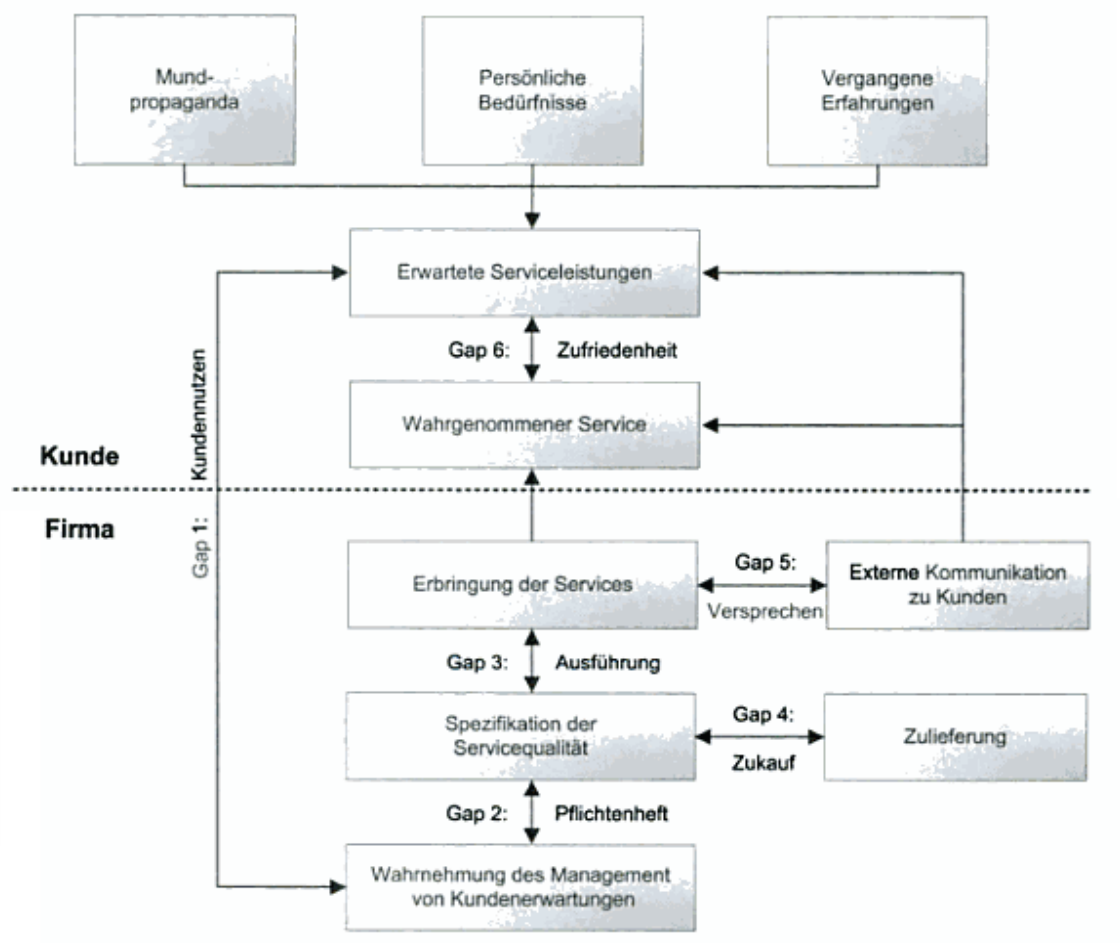
Die Analyse vom Istzustand aus Kundensicht ist unentbehrlich im kundenorientierten Angebotsprozess, um bestimmte Maßnahmen zur Optimierung der Service- und Beratungsqualität eines Unternehmens abzuleiten. Ergebnisse dieser Analyse und des Vergleichs zwischen wahrgenommener Situation (Ist-Situation) und den Erwartungen (Soll-Situation) werden grundsätzlich ausgearbeitet und dienen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und dadurch zur Verbesserung des Angebotsprozesses. Die Unternehmen können auf Wünsche des Kunden darauf eingehen, was höhere Zufriedenheit sowohl des Kunden als auch des Unternehmens erzeugt. Die Kundenbindung wird demgemäß ermöglicht, was zum ökonomischen Erfolg beträchtlich annähert.

Vor der Analyse der Kundendimension müssen Antworten auf beispielsweise folgende Fragen gefunden werden:

- Welche Anforderungen stellt der Kunde an den Prozess und den Prozess-Output?
- Welche Ursachen haben mögliche Lücken in der Erfüllung der Kundenanforderungen?
- Wie ist das Unternehmens-Image?
- Wie sind die Kundenkontakte gestaltet ? usw.

Diese Informationen dienen der Festlegung von Qualitätskriterien, d.h. Zielvorgaben für den Sollprozess, die im Vergleich zum Istzustand eine Definition von konkreten Maßnahmen zu Leistungsverbesserung ermöglichen²⁶.

Abbildung 4: Prozessanalyse nach unterschiedlichen Sichtweisen (Gap-Analyse)



Quelle: In Anlehnung an Zeithaml (1992), S. 62.

²⁶ Vgl. Wagner/Patzak (2007): S. 162.

Die Analyse der Kundenerwartungen, der Gesamtsituation des Unternehmens, der bestehenden Service Standards und der aktuellen Fragestellungen dienen demnach zur Entwicklung und Optimierung von Service Standards und zur Entwicklung der Maßnahmen. Das erwartete Ergebnis wird durch Service Check Projekten (Telefon, E-Mail bzw. persönlich) und Kunden- und Mitarbeiterbefragungen erreicht.

Ein Beispiel für das Management-Instrument (*Service checks*) zur langfristigen Qualitätssicherung ist *Mystery Shopping*. Die Annahme solcher Instrumente ist, die Erfahrungen realer Konsumenten in den Ergebnissen widerzuspiegeln.

Ziel der Kundenstrategie ist es, die Bedürfnisse sowohl von Bestandskunden als auch von Neukunden frühzeitig zu erkennen, Kostensenkungspotenziale aufzudecken und mögliche Projekte im Vorfeld zu erschließen. Zu diesem Zweck wird einmal pro Jahr eine strategische Kundenplanung durchgeführt, die die Bedürfnisse und Budgets mittels eines *Forecasts* für das darauf folgende Jahr bewertet²⁷.

3.1.2. Prozessaufbau definieren

Der Angebotsprozess, aufgrund seiner besonderen Rolle in der Kundenakquisition, befindet sich stets im Bereich der Interessen des Prozess-Managements. Das Ziel ist, den Prozessablauf so zu gestalten, um vor allem die Wünsche der Kunden zu realisieren und die dabei entstehenden Kosten zu reduzieren. Für die Gewährleistung der Wettbewerbsfähigkeit des jeweiligen Unternehmens sind auch solche Aspekte bei dem Prozessablauf wie Verbesserung der Angebotsqualität, Verbesserung der Flexibilität bei der Angebotserstellung bzw. Reduzierung der Bearbeitungszeit für Angebote relevant²⁸. Außerdem sind für ein optimales Angebotswesen solche Voraussetzungen unabdingbar:

- die Existenz oder Entwicklung von Systematiken zur Strukturierung der Produkte, der technischen Verfahren und Leistungen sowie der Kunden,
- die Festlegung eines Ablaufs der Angebotsbearbeitung mit den Aufgaben

²⁷ Vgl. Dous (2007): S. 90.

²⁸ Vgl. Müller (2004): S. 6.

und Zuständigkeiten,

- die Bestimmung bzw. Existenz von Verfahrensrichtlinien, Kalkulationsmethoden und Entscheidungsregeln,
- Systematiken und Vorschriften für die Zuschreibung zur Archivierung von Anfragen und Angeboten,
- die Vorschriften über Hilfsmittel (wie Checklisten, Formulare und Programmsysteme)²⁹.

Der Angebotsprozess besteht aus drei wesentlichen Teilen:

- 1) Anfrageanalyse,
- 2) Angebotserstellung,
- 3) Angebotsverfolgung und -auswertung.

Teil 1: Anfrageanalyse

Diese Phase ist ein Eingangspunkt des Angebotsprozesses. Sie bildet eine Weiterentwicklung der Kundenorientierung und erfordert demnach einen intensivierten Kontakt mit dem Kunden von der Unternehmer-Seite. Der Anbieter muss möglichst viele spezifische Informationen über den Kunden festlegen, um einen Vorschlag zu geben oder, abhängig vom gegenwärtigen Bedarf, mit einer Problemlösung entgegenkommen - die Kundensituation und ihre Bedürfnisse sind in diesem Zeitpunkt entscheidend. Die benötigten Informationen zur Anfrageerfassung sind vor allem Kundenwünsche und Kundenanforderungen, die aus Kundendatenbanken bzw. aus Ermittlung des Unternehmens stammen. Eine Datenbank (*database*) ist ein elektronisches Archiv, in dem alle möglichen Informationen über Kunden gespeichert werden³⁰. Sie werden anschließend durch den

²⁹ Vgl. Schmidt (2004), S. 4.

³⁰ www.itwissen.info

Anbieter analysiert und bauen die Grundlagen für die weiteren Phasen des Angebotsprozesses³¹.

Die folgenden Schritten in dieser Phase sind also Bestimmung des Ansprechpartners für den Kunden, erste Bewertung des Kunden mit Hinblick auf Wertigkeit, Bonität und Auftragswahrscheinlichkeit, Registrierung der Kontakte in einem vom Kunden bevorzugten Kanal, Zuordnung der Anfrage zu entsprechenden Systematiken und die Suche nach gleichen bzw. ähnlichen Angeboten, was zur Kostenersparnis beiträgt³². Anschließend wird die Anfrage technisch und kaufmännisch geprüft; aus der kaufmännischen Sicht hat sowohl die Risikoabschätzung, als auch die Analyse der Wettbewerbssituation, Wettbewerber und der Märkte eine große Bedeutung³³.

Die schon gesammelten Informationen dienen zur Bewertung der Anfrage; insbesondere sollen die Mehrwerte für den Kunden und deren Kosten festgelegt werden. Auf dieser Grundlage kommt es zur Entscheidung, ob der Prozess der Angebotserstellung initiiert wird und welche Angebotsform (Kontakt-, Budget-, Richt- bzw. Festangebot)³⁴ eventuell angemessen ist.

Teil 2: Angebotserstellung

Die Informationen über Kundenbedürfnisse und Kundenwünschen, die in der Anfrage-Phase durch den Anbieter festgelegt werden, dienen zunächst im Prozess als Basis zur Bearbeitung des kundenindividuellen Angebots.

Im nächsten Prozessschritt (Planungsphase) wird der Ablauf der Angebotserstellung bestimmt. Die Verfahrensregeln müssen festgelegt werden; das Unternehmens-Management stellt den Projektplan fest und wählt das Team und die Hilfsmittel aus. Die Bearbeiter bekommen bestimmte Aufgaben und übernehmen nunmehr die Verantwortlichkeit für die Realisation des Projektes. Dabei müssen auch die Termine festgelegt werden. Der Kunde soll über die Bestimmungen informiert werden; der Anbieter soll einen Termin angeben, in dem das Angebot den Kunden präsentiert wird.

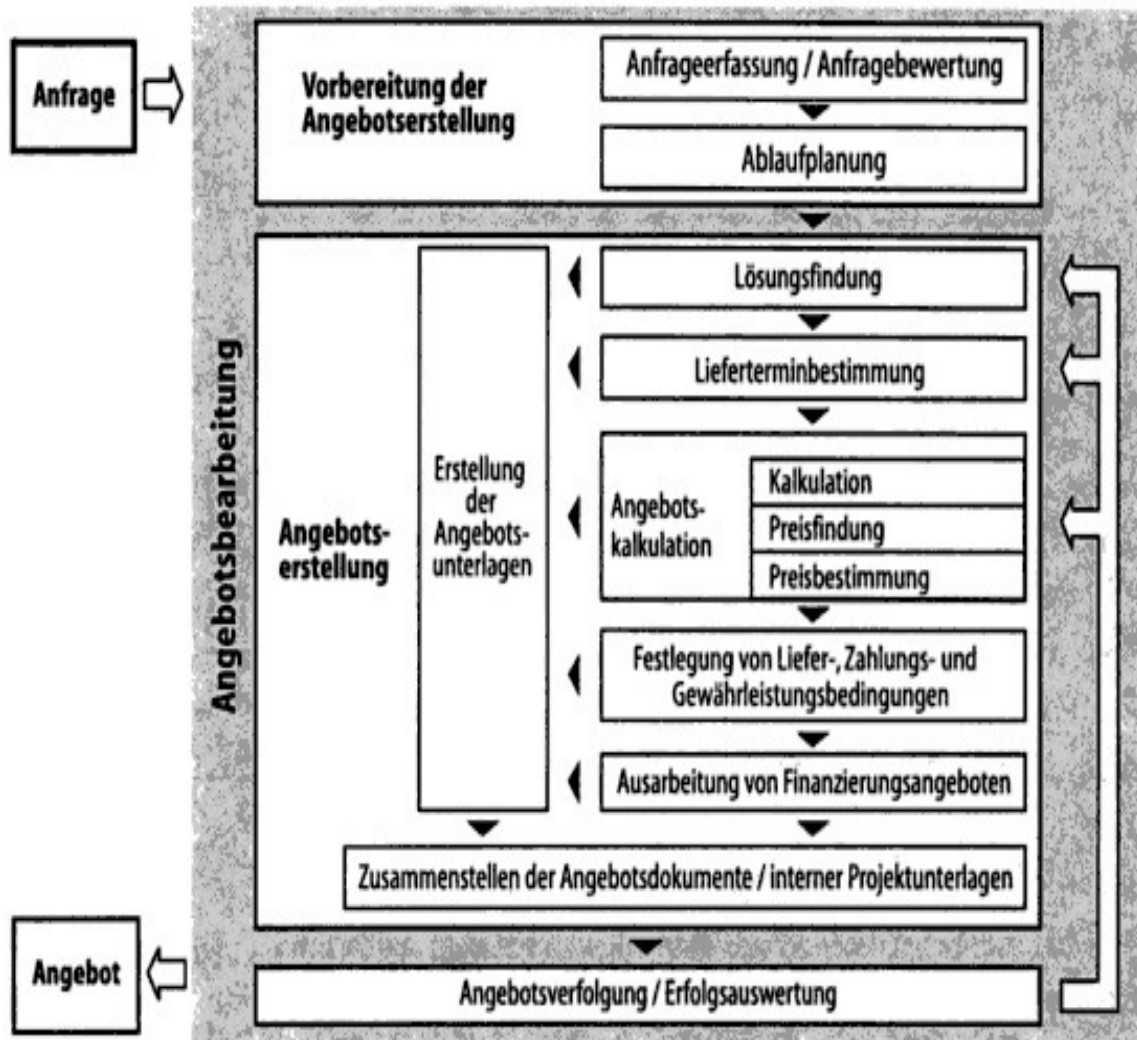
³¹ Vgl. Schmidt (2004), S. 4.

³² Vgl. Schmidt (2004), S. 5.

³³ Ebd., S. 7.

³⁴ Vgl. Kleinaltenkamp (1998), S. 41.

Abbildung 5: Tätigkeiten und Ablauf der Angebotsbearbeitung



Quelle: Heiob (1982), entnommen aus: Kleinaltenkamp (1999), S. 2.

Ein weiteres Kettenglied der Angebotsbearbeitung bezieht sich auf die Erarbeitung aller technischen Lösungen und Bedingungen. Die Anfragedaten sollen detailliert werden; das Team sucht vorhandene Lösung und spezifiziert ihre technischen Aspekte.

Anschließend kommt es zur Lieferterminbestimmung, in deren Rahmen die Lieferzeiten für Materialien und Fertigungskapazitäten bestimmt werden. Das Team schätzt die Tätigkeitsdauer und legt den Fertigungsablauf fest. Die Lieferterminbestimmung spielt in der Angebotsbearbeitung eine essentielle Rolle und soll durch das Management besonders berücksichtigt werden. Eine fehlerhafte Terminierung kann gewichtige Konsequenzen

verursachen, wie beispielsweise höhere Kosten, Änderung der Reihenfolgeplanung bzw. Konventionalstrafen. Außerdem kann das einen schlechten Einfluss auf die Kundenbeziehung nehmen³⁵.

Der nächste Schritt ist die Angebotskalkulation. In diesem Kontext wird der Leistungsumfang definiert und die Lieferbedingungen festgelegt. Das Team muss die finanziellen und rechtlichen Bedingungen des Projektes bestimmen und die Herstellerkosten kalkulieren. Diese Faktoren haben einen Einfluss auf den Angebotspreis; anschließend wird das Finanzierungsmodell ausgearbeitet.

Abschließend folgt die Vollendung – die Angebotsdokumentation wird erstellt und das Angebot geprüft, genehmigt und dem Kunden präsentiert.

Teil 3: Angebotsverfolgung und -auswertung

In diesem Teilprozess wird die Verhandlungsstrategie festgelegt. Die Aufgabe des Anbieters ist es, das Angebot auf Wiedervorlage zu legen und falls Zweifel beim Kunden, zeitgerecht nachfragen. Das Team muss die Auftragswahrscheinlichkeit stets aktualisieren und bei Bedarf ein Nachtragsangebot erstellen³⁶.

Durch die Angebotsauswertung können bestimmte Erkenntnisse über den Kunden gewonnen werden. Die ermittelten Informationen werden in den Datenbanken archiviert und dienen als Maßnahmen zur Kundenbewertung; dadurch wird die Wissensbasis eines Unternehmens stets ergänzt³⁷.

Die zunehmende Verschärfung des internationalen Wettbewerbs bewirkt in der Angebotsbearbeitung eine steigende Anzahl abzugebender Angebote, eine Zunahme des Umfangs kundenspezifischer Forderungen an das gewünschte Produkt und die Forderung nach Erweiterung des angebotenen Leistungsumfanges³⁸.

Nach Müller ist das Ziel der Angebotsbearbeitung als Teil des Vertriebes, „den Zielkonflikt zwischen Qualitätsverbesserung der Angebote einerseits und der Zeit- und Kostenmini-

³⁵ Vgl. Schmidt (2004): S. 11.

³⁶ Ebd., S. 14.

³⁷ Ebd., S. 15.

³⁸ Vgl. Müller (2004): S. 6.

mierung bei der Angebotserstellung andererseits durch geeignete Maßnahmen zu lösen³⁹.

3.1.3. Kundenkommunikation

Die Kundenkommunikation ist Teil der Unternehmenskommunikation. Sie bezieht sich auf alle kommunikativen Maßnahmen, die sich allgemein formuliert auf potenzielle und aktuelle Kunden beziehen⁴⁰. Das bedeutet, dass die Kundenkommunikation einen engeren Umfang als der Begriff Unternehmenskommunikation hat; diese umfasst sämtliche kommunikativen Prozesse, die sich zwischen einem Unternehmen und dessen externen Bezugsgruppen⁴¹.

Die Kundenkommunikation nahm im Laufe der Zeit und Entwicklung von Märkten an Bedeutung an, insbesondere im Bereich der Kundenbindung, die entscheidend für den ökonomischen Erfolg des Unternehmens ist. In Anlehnung an Mast, verläuft die Kommunikation in Deutschland über folgende Wege:

- Werbung,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- Sponsoring,
- Verkaufsförderung,
- Eventkommunikation,
- Messen und Ausstellungen⁴².

³⁹ Ebd., S. 5.

⁴⁰ Vgl. Rothenberg (2009): S. 59.

⁴¹ Vgl. Mast et. al. (2005): S. 14.

⁴² Ebd., S. 106ff.

Hier stehen solche Instrumente wie Internetauftritt, Direktmailings, Telemarketing bzw. Events usw. den Unternehmen zur Verfügung⁴³, wobei das Internet das wichtigste Kommunikationsmedium ist.

Kunden als Mittelpunkt der Unternehmenskommunikation

Um die Kommunikationsbeziehungen effektiv und langfristig zu halten, sollen die Unternehmen eine bestimmte Aufmerksamkeit auf den Kunden als ihre Kommunikationspartner erwirken. Demnach wurde durch die Marketinglehre ein Modell der Zielgruppen (Bezugsgruppen) entwickelt.

Eine Zielgruppe nach Koschnick ist „die Gesamtheit der Personen, an die planmäßig die marketingpolitischen Instrumente gerichtet werden und die durch Werbung angesprochen und beeinflusst werden sollen“⁴⁴.

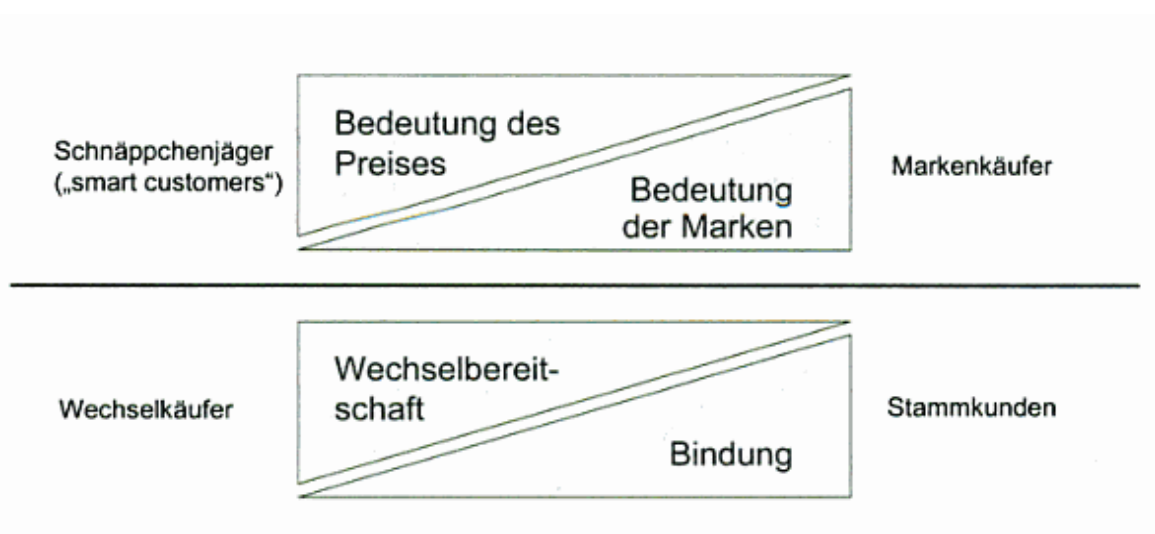
Bestimmte Zielgruppen werden nach unterschiedlichen Merkmalen differenziert; mögliche Kriterien sind:

- demographisch bzw. sozioökonomisch definierte Gruppen (z.B. nach Geschlecht, Alter, Einkommen),
- durch Beziehungen zum Unternehmen definierte Gruppen (z.B. Kunden, Mitarbeiter, Kapitalgeber),
- Nutzer bestimmter Medien bzw. Kommunikationswege (z.B. Online-Nutzer)⁴⁵ usw.

⁴³ Vgl. Rothenberg (2009), S. 59.

⁴⁴ Vgl. Koschnick (1996): S. 1037.

⁴⁵ Vgl. Mast et. al. (2005), S. 26.

Abbildung 6: Kundentypologie nach Bindungsgrad an Unternehmen

Quelle: Mast et al. (2005), S. 13.

Die Bestimmung aller Aspekte, die sich auf den Kunden beziehen, erlaubt den Unternehmen ein angemessenes Kommunikationsinstrument auszuwählen. Darüber hinaus erhöht es die Chance, zu den Kunden mit Informationen zu gelangen. Hier spielt das Kommunikationsmanagement eine entscheidende Rolle. Neben Qualitäts-, Service-, Kundenbindungsmanagement usw., ist das Kommunikationsmanagement einer der Bausteine der Kundenorientierung. Seine Aufgabe ist vor allem die Analyse, die strategische Planung und auch die operative Planung durchzuführen. Demnach sollen zuerst die Kommunikationsbedürfnisse analysiert werden. Im Rahmen der Strategie ist die Planung der Zusammenführung der Kommunikation ein Schwerpunkt. Die operative Planung legt nämlich an, die Kommunikationsinstrumente zu integrieren.

Eine individuelle und interaktive Kommunikation mit den Kunden wird durch Database-Marketing ermöglicht, weil ein Dialog sich nur dann entwickeln kann, wenn die Unternehmen auf geprüften Informationen basieren. Deshalb sind die Datenbanken nicht nur im Angebotsprozess, sondern für Kundenbeziehungen und somit für das CRM (*Customer Relationship Management*) allgemein so wichtig⁴⁶.

⁴⁶ Vgl. Weiß (2004): S. 12.

Kundenkommunikation durch *Social Media* Kanäle

Social Media Marketing ist eine Form des Marketings, das darauf abzielt, eigene Vermarktungsziele durch die Nutzung von und die Beteiligung an sozialen Kommunikations- und Austauschprozessen mit den Kunden mittels Applikationen und Technologien zu erreichen⁴⁷. Es geht also nicht nur darum, die Informationen in Form von Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit seitens des Unternehmens zu senden, sondern auch wünschenswerte Ansichten und Meinungen der Kunden, die durch *Social Media* Kanäle verbreitet werden, zu erfassen und hierdurch eine Beziehung aufzubauen. Die *Social Media* Kanäle stellen also eine moderne Kommunikationsebene dar, auf der die Kunden ihre persönliche Einschätzungen bzw. Empfehlungen zu Marken bringen können. Demnach ermöglicht diese Ebene einem Unternehmen, sich an den Kundenbedürfnissen besser zu orientieren und damit die Marktziele zu erreichen. Es kann sich ein Dialog zwischen Kunden und Unternehmen entwickeln.

Das *Social Media Marketing* bietet also viele Möglichkeiten an, vor allem die Kommunikation mit Zielgruppen und Informationsfluss mittels *Social Media*. Effiziente Unternehmen nutzen das kritische Online Feedback, um ihre Position am Markt durch Verbesserung ihrer Produkte und Services zu stärken. Zu den *Social Media* Kanälen gehören beispielsweise:

- *Corporate Blogs*,
- *Mikroblogging* (mit Hilfe vom *Corporate Account*),
- Verbraucher- und Bewertungsportale.

Corporate Blogs dienen der Darstellung der Unternehmenskompetenzen bzw. Produkte auf einem informellen Weg. Der Kunde wird nach seiner Meinung gefragt und ermutigt, seine Meinung zu äußern. Dabei wird die Registrierung nicht erfordert, deshalb kann er einen Beitrag anonym kommentieren. Dieser informelle Kanal, sowie die direkte Kundenansprache und die fehlende Marketingsprache verursachen, dass die Kunden sich angesprochen fühlen und der Interaktion beitreten. Die Inhalte des Blogs stellen für das Unter-

⁴⁷ Vgl. Hettler (2010): S. 37.

nehmen einen zusätzlichen Berührungspunkt mit dem Kunden dar⁴⁸. Die Kommunikation durch einen Blog bewirkt einen schnellen Kundenservice. Es kann schnell als auch direkt auf Fragen zu Produkten bzw. Dienstleistungen eingegangen werden. Dabei können die entsprechenden Informationen zugleich auch allen anderen interessierten Kunden zugänglich gemacht werden⁴⁹.

Ein gutes Beispiel für ein *Corporate Account* ist *Twitter* Kanal bzw. *Telekom*. Neben ähnlichen Motiven, wie bei einem *Corporate Blog*, hat der *Corporate Account* noch weitere Aspekte. Zu denen gehört beispielsweise höhere Kundenbindung durch eine höhere Kundenzufriedenheit. Das Unternehmen wird durch das Antworten auf Kundenanfragen via *Twitter* persönlicher, was einen Eindruck einer *Face-to-Face* Konversation bewirkt⁵⁰. Außerdem begleitet den *Mikroblogging* Dienst das Prinzip der Exklusivität. Dieser Kanal kann durch das Unternehmen genutzt werden, um Angebote zu machen, die die *Community* in den anderen Kanälen nicht erhält. Durch diese Angebote können verschiedene Rabatte oder exklusive Services gemeint werden⁵¹.

Die Verbraucher- und Bewertungsportale dienen demgegenüber der Bewertungen von Produkten und Dienstleistungen, die das Unternehmen anbietet. Auf solch einem Portal, bei Geschäften und Einkäufen im Web, kann eine andere Meinung für den Käufer sehr hilfreich sein. Dieses *Social Media* Kanal wird demnach eher in der Kommunikation zwischen Kunden angewendet⁵².

3.1.4. Verantwortlichkeiten definieren

Die Verantwortung für bestimmte Prozesssteile begleitet jedes Verfahren und hängt von bestimmten Aufgabenträgern ab. In Anbetracht unterschiedlicher Charakter, die einzelne Aufgaben im Prozessablauf aufweisen, hat sie verschiedene Dimensionen. Aus der Sicht

⁴⁸ Vgl. Meyer (2012), S. 29,

⁴⁹ Vgl. Kreutzer / Hinz (2010), S. 13.

⁵⁰ Vgl. Meyer (2010): S. 32.

⁵¹ Ebd., S. 32.

⁵² Ebd., S. 32.

der Verantwortlichkeiten, ist das Prozessteam besonders wichtig. Das Prozessteam besteht aus:

- Prozessverantwortlicher,
- Prozessteammitglieder (d.h. Fachexperte),
- Prozesscoach (Methodenspezialist).

Das Prozessteam, als Teil des Prozess-Managements, steht unter Beaufsichtigung vom Prozessmanager, der ein Mitglied des Führungskreises ist.

Prozessmanager

Unter einem Prozessmanager wird eine Person verstanden, die die Überwachung des Prozessteams leitet. Unter vielen Kompetenzen verschiedener Art ist er auch für die Aufgaben im Bereich der Verantwortlichkeit zuständig. Zu denen gehören:

- Konfliktmanagement bei der Prozessverantwortung,
- methodische Unterstützung für Prozessverantwortliche,
- Unterstützung bei der Einschulung neuer Prozessverantwortlicher⁵³.

Prozessverantwortliche

Seine Hauptaufgabe ist die Sicherstellung, dass die festgelegten Prozesse entsprechend den Vorgaben ausgeführt, gesteuert und optimiert werden. Außerdem soll er nach Erreichung der Prozessziele streben sowie sich um eine kontinuierliche Verbesserung des Prozesses bemühen. Weitere Aufgaben sind:

- personale Verantwortung für die im Prozess tätigen Mitarbeiter,
- Verantwortung für die tagtägliche Steuerung und Optimierung des Prozesses im Rahmen der Vorgaben,

⁵³ Vgl. Wagner/Patzak (2007): S. 97.

- Verantwortung für die Anpassung der Prozessbeschreibungen,
- Budgetverantwortung für den Prozess.

Darüber hinaus koordiniert er und beruft die laufenden und regelmäßigen internen Treffen des Prozessteams ein und ist für Reporting und Berichterstattung zur Prozesszielerreichung verantwortlich. Der Prozessverantwortliche hat das Entscheidungsrecht hinsichtlich der laufenden Zusammensetzung des Prozessteams. Zu seinen Kompetenzen gehören auch die Vergabe von Aufgaben innerhalb eines Prozessteams und die Einforderung der Aufgaben und Maßnahmen. Der Prozessverantwortliche spielt also eine entscheidende Rolle im Prozessablauf; das Prozess-Management erwartet von ihm eine aktive Führung des Prozessteams und erfordert eine treibende Kraft für den Anstoß zur kontinuierlichen Prozessverbesserung⁵⁴.

Prozessmitglieder

Ihre Rolle soll durch aktives Einbringen der persönlichen Qualifikation und des persönlichen Prozess-Know-hows dafür sorgen, dass für die dem Prozessteam zugeteilten Prozesse möglichst viele Verbesserungspotenziale erkannt und umgesetzt werden⁵⁵. Ihre Aufgabe ist also, das spezifische Fachwissen einzubringen und im Rahmen der Bestimmung von Maßnahmen zur Prozessoptimierung mitzuarbeiten. Sie sollen Vorschläge und Verbesserungsmöglichkeiten einbringen. Zu ihren Pflichten gehören auch die Anpassung der Arbeitsanweisungen entsprechend an die Vorgaben des Prozesscoachs. Als Mitglieder des Prozessteams, sollen sie an internen Treffen der Gruppe teilnehmen und die dort gefallenen Entscheidungen akzeptieren. Zusammenfassend sind die Prozessmitglieder für die Einholung von prozessrelevanten Informationen verantwortlich und sollen die Interessen des eigenen Verantwortungsbereiches vertreten⁵⁶.

Prozesscoach

Der Prozesscoach stellt die Methodenkonsistenz in einem prozessorientierten Unternehmen sicher. Er gewährleistet, dass die Tätigkeiten des Prozessteams den Vorgaben der

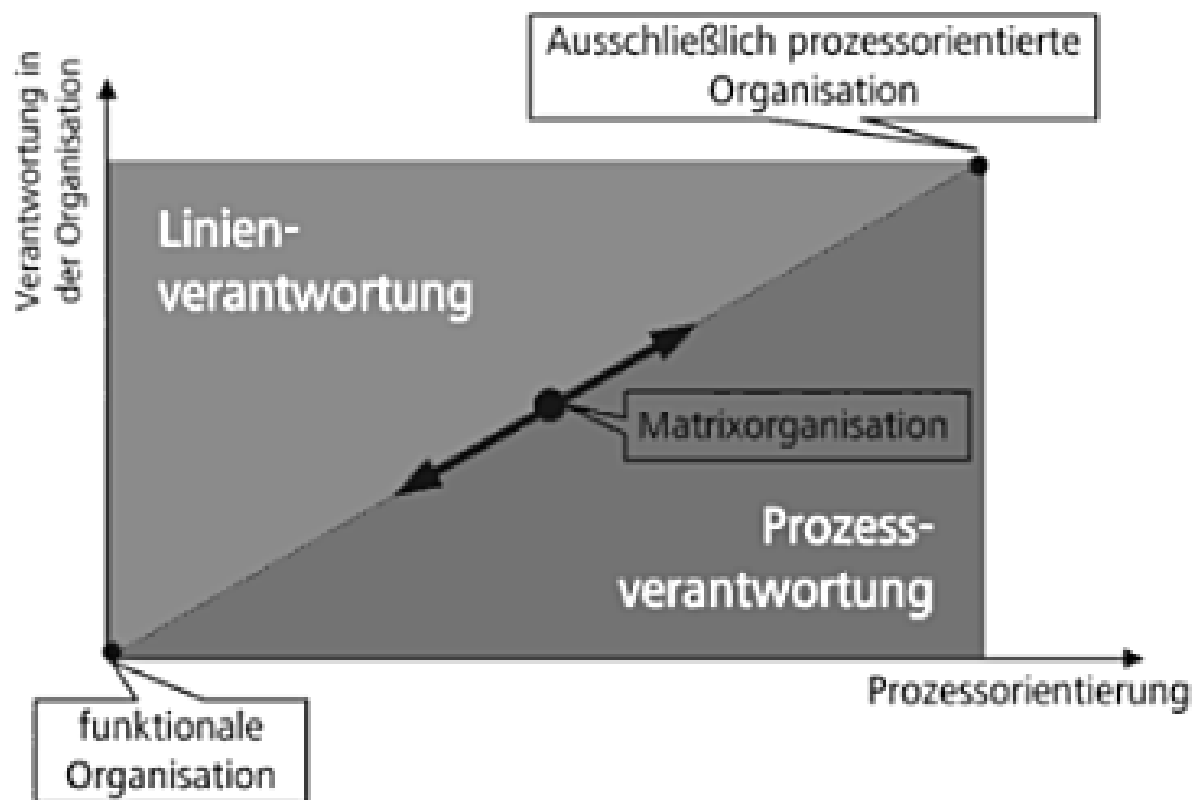
⁵⁴ Ebd., S. 95.

⁵⁵ Ebd., S. 96.

⁵⁶ Ebd., S. 96.

angenommenen Methodik entsprechen werden und ist für die Unterstützung des Prozessteams bei der Umsetzung der Prozessmanagementmethodik verantwortlich. Dabei soll er Vorschläge und Verbesserungsmöglichkeiten für die Prozesse innerhalb der Prozessgruppe einbringen, arbeitet mit dem Prozessteam zusammen und unterstützt den methodischen Support des Prozessteams⁵⁷.

Abbildung 7: Rollen in Abhängigkeit vom Grad der Prozessorientierung der Organisation



Quelle: Wagner/Käfer (2010) S. 9.

⁵⁷ Ebd., S. 97.

Die Praxis hat erwiesen, dass eine niedrige Anzahl der Aufgabenträger im Prozessablauf eine Erhöhung von Effizienz bewirkt. Weiterhin trägt das u.a. zur besseren Transparenz der Prozesse bei. Demnach führen die Unternehmen dieses Prinzip bei der Prozessgestaltung ein. Diese Vorgehensweise erscheint beispielsweise im Prinzip „One Face To The Customer“, die sich grundsätzlich auf nur einen Ansprechpartner für den Kunden bezieht.

Weitere positive Auswirkungen der Verantwortungsbündelung sind vor allem:

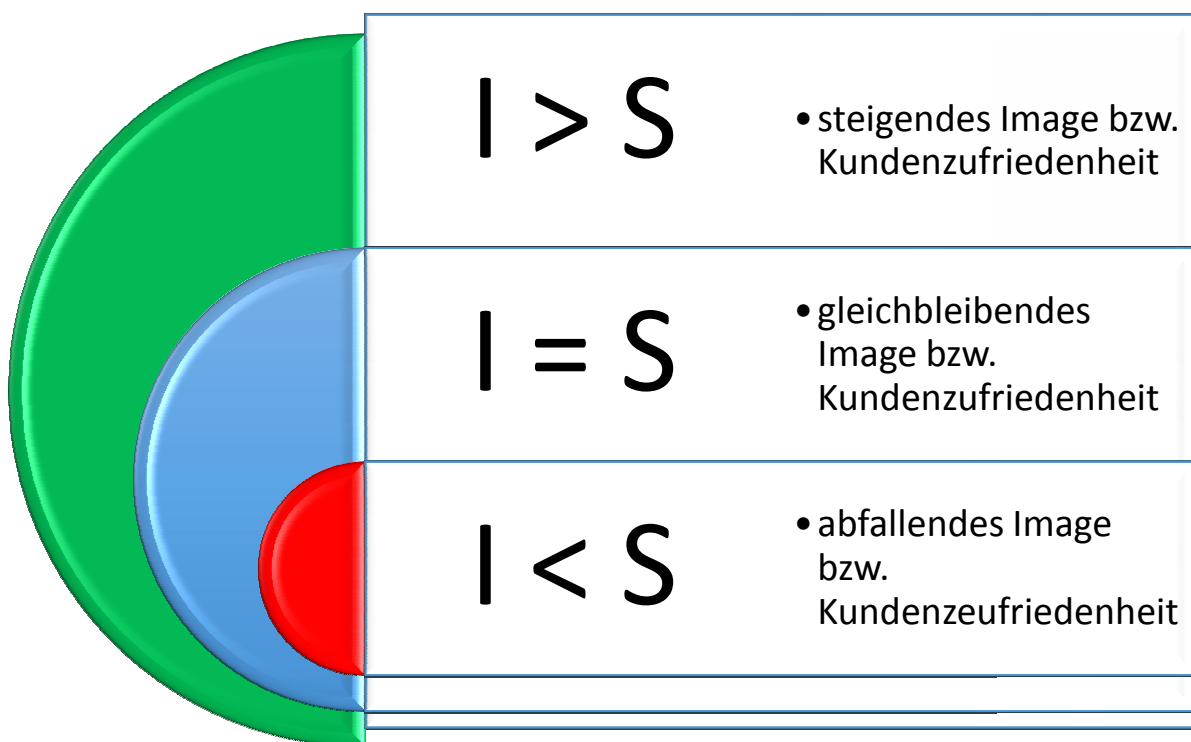
- Verkürzung der Durchlauf- und Transportzeiten,
- schnellere Dienstleistung für den Kunden mit Qualitätsgerechtigkeit,
- höhere Transparenz der Bearbeitungs- und Entscheidungsprozesse für alle Beteiligten,
- Erhöhung der Mitarbeitermotivation aufgrund mehrerer Handlungsspielräume des Einzelnen⁵⁸.

3.1.5 Indikatoren zu Kundenerwartungen

Die Kundenzufriedenheit bildet das Resultat eines Prozess-Managements. Eine rapide Anpassungsfähigkeit gemäß der Kundenerwartungen richtet sich nicht lediglich an den Prozess an sich, sondern ebenfalls an die umgebenden Bereiche, zu denen der Support und Steuerungsprozess gehören.

Dabei werden die Erwartungen (erwartende Soll-Leistung (S)) den Leistungen (tatsächlichen Ist-Leistung (I)) gegenübergestellt.

⁵⁸ Vgl. Wind/Kröger (2006): S. 217.

Abbildung 8: Zufriedenheit-Erwartung-Relation

Quelle: In Anlehnung an Meister/Meister (2010): S. 98.

Demgemäß nimmt die Erwartung der Kunden gegenüber einem Unternehmen bzw. einem Produkt oder einer Dienstleistung eine relevante Rolle in der Kundenzufriedenheit ein. Liegt die Erwartung unterhalb der aufgebrauchten Leistung, so können die versprochenen Bedingungen nicht eingehalten werden und folglich macht sich bei dem Kunden Ernüchte-

rung breit. Folglich kann ein Rückgang sowohl in Hinsicht auf die Kundenzufriedenheit als auch die Erwartungen bzw. dem Image beobachtet werden. Werden alle Erwartungen gänzlich erfüllt, so kann zwar keine Steigerung des Images und der Erwartungen verzeichnet werden, aber zumindest wird die Zufriedenheit des Kunden völlig erreicht. Im Falle, wenn die Erwartungen des Kunden übertroffen werden, wird ein Zuwachs der Zufriedenheit als auch der Erwartungen erzielt.⁵⁹

Demnach herrscht eine Relation zwischen den Erwartungen und der Zufriedenheit des Kunden vor. Werden die Erwartungen langfristig erfüllt, so kann sich zwischen dem Kunden und dem Unternehmen eine Beziehung aufbauen, die von Loyalität geprägt sein wird. Die Kundenzufriedenheit stellt einen Erwartungsgradmesser dar, d.h. inwiefern die Prozesse bzw. Produkte kundenorientiert sind. Prinzipiell lassen sich Erwartungen in subjektive und objektive parzellieren.⁶⁰

Zu den subjektiven Kundenerwartungen werden folgende Indikatoren gezählt:

- Vorerfahrungen eines Kunden,
- Image des Unternehmens bzw. Produkts,
- Kundenabhängiges Anspruchsniveau,
- Produkt- respektive Leistungsversprechen,
- Kenntnisse über konkurrierende und alternative Leistungen respektive Produkte⁶¹.

Alle diese Indikatoren zu Kundenerwartungen werden durch die externen Einflussgrößen geprägt. Der situationsbedingte Gemütszustand ist für die Kundenerwartungen verantwortlich. Befindet sich der potenzielle Käufer in einer positiven emotionalen Gefühlslage, so fallen die Erwartungen relativ niedrig, so dass es dem Unternehmen leichter fällt, den Kunden zufrieden zu stellen. Dabei wurde folgende Relation bemerkt: Ein zufriedener Kunde empfiehlt das Produkt bzw. die Leistung 2-3 Mal im Familien- und Freundeskreis weiter. Somit handelt es sich hierbei um eine wirksame Werbestrategie, da Empfehlungen seitens des Familien- und Freundeskreises authentischer wahrgenommen werden. Allerdings fällt die Unzufriedenheit statistisch stärker ins Gewicht als die Zufriedenheit. Untersuchungen haben ergeben, dass unzufriedene Kunden bis zu 11 Mal ihre Unzufriedenheit im Familien- und Freundeskreis kundgeben. Folgerichtig stehen die zufriedenen Kunden,

⁵⁹ Vgl. Meister/Meister (2010): S. 98.

⁶⁰ Ebd., S. 98.

⁶¹ Ebd., S. 98.

die ein Produkt bzw. eine Leistung 2-3 Mal zur Sprache bringen, in keiner Beziehung zu den unzufriedenen Kunden, die bis zu 11 Mal ihren Unmut kund tun.⁶²

Die Resultate der dargelegten Untersuchungen legen dar, wie relevant die Erfüllung der Kundenerwartung ist. Die Erfüllung aller Kundenerwartungen ist ein nach Außen, im gewissen Sinne, ein umhermerkbarer Prozess, der erst sichtbar wird, wenn die Erwartungen relativ stark überschritten bzw. leicht unterschritten werden. Um eine Begeisterung bei Kunden hervorzurufen, bedarf es schon einer hohen Überschreitung der Erwartungen. Demgegenüber fällt die Scheidelinie zwischen Erfüllung der Unzufriedenheit viel enger aus als zwischen Zufriedenheit und Begeisterung. Indiskutabel ist die Erfüllung der Kundenerwartungen mit Kosten verbunden, allerdings liegen diese oftmals unter entgangenen Gewinnen. Aufgrund dessen genießt die Sicherstellung der Erfüllung der Kundenerwartungen hohe Priorität. Demzufolge ist die Einholung von der Kundenerwartung ein fundamentaler Prozess zur Steigerung der Kundenzufriedenheit.⁶³

Folgende grundlegende Faktoren beeinflussen die Erwartungshaltung des Kunden:

- Welche Leistungen erwartet der Kunde,
- Worauf legt der Kunde explizit Wert,
- Inwiefern das Produkt bzw. die Leistung auf die Erwartungen eingeht⁶⁴.

3.1.6 Prozessdokumentation festlegen

In jedem gut organisiertem Unternehmen sind Relationen und Aufgabenbereiche fest definiert, die durch die Dokumentation festgehalten werden. Alle Mitarbeiter eines Unternehmens müssen mit der Dokumentation vertraut sein. Neben den Relationen und Aufgabenbereichen sind ebenfalls Prozesse darin dokumentiert, die nach einem gewissen Aspekt systematisiert werden.⁶⁵

⁶² Ebd., S.98.

⁶³ Ebd., S. 99.

⁶⁴ Ebd., S. 99.

⁶⁵ Vgl. Meister/Meister (2010): S. 66.

Informationen zur Planung, Durchführung sowie Lenkung der Prozesse müssen durch die Dokumentation impliziert werden, gemäß ISO 9001. Des Weiteren empfiehlt ISO 9004 zufolge sich ein Schema zum Verständnis der systematischen Relationen zwischen den Ebenen eines Unternehmens und den Prozessen. Darüber hinaus sollte dem Kundenkreis eine Einsicht in die Handlungen, Tätigkeitsfelder sowie Input-Output-Verhältnisse gewährt werden.⁶⁶

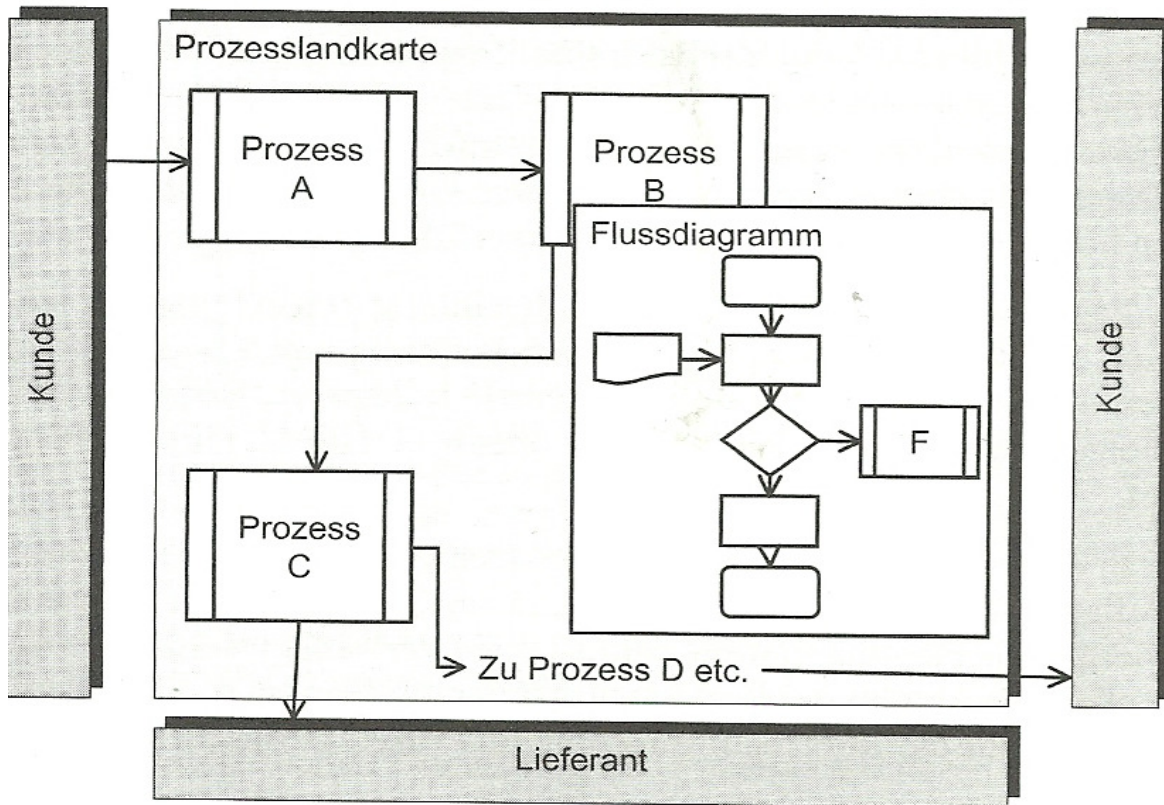
Durch das Schema sollte der Prozessaufbau und alle Teilprozesse in Form von:

- Prozesslandkarten,
- Flussdiagrammen und
- die ereignisgesteuerten Prozessketten veranschaulicht werden.

Dabei stehen Prozesslandkarten, Flussdiagramme und die ereignisgesteuerten Prozessketten in einer Wechselbeziehung, wie in der nachfolgenden Abbildung zu sehen ist:

⁶⁶ Ebd., S. 66.

Abbildung 9: Prozessaufbau in Form von Prozesslandkarten und Flussdiagrammen



Quelle: Meister/Meister (2010): S. 67.

Folglich werden alle Prozessdokumentationsforderungen, gemäß ISO 9001, in der obens-
 tehenden Abbildungen erfüllt. Hierbei legt die Prozesslandkarte die kompletten Prozesse
 offen und bildet somit einen Überblick über die Prozesse. Hingegen ermöglicht das Fluss-
 diagramm die Prozesse in Form von Teilprozessen zu detaillieren. Mit Flussdiagrammen
 soll folgendes vermittelt werden:

- die Prozessschritte der Chronologie nach,
- welcher Input für den Prozess verantwortlich ist,
- welche Information zu der Durchführung der Prozessschritte von Nöten sind, res-
 pektive welche neuen Informationen werden nach der Durchführung der Pro-
 zessschritte gewonnen,
- welcher Output bei Prozessende erzielt wird,

- die Zuordnung von Verantwortlichkeit der Mitarbeiter und Prozesse⁶⁷.

Während ein Organisationsdiagramm Aufgaben, Stellen, Abteilungen und Bereich eines Unternehmens und deren Relationshierarchie darstellt, beschäftigt sich die Prozesslandkarte mit den Handlungen, die zu einem Prozess zusammengefügt werden. Somit bildet die Prozesslandkarte eine Unternehmensübersicht hinsichtlich der Prozesslandschaft, die keine detaillierten Informationen beinhaltet. Hierbei wird sich lediglich auf die Prozessbezeichnungen beschränkt. Somit beschreiben Organisationsdiagramme nicht die Aufgaben einer Abteilung.⁶⁸

Demgegenüber bilden die Flussdiagramme ein ins Detail gehendes Komplement der Prozesslandkarten. Die Flussdiagramme sorgen ebenfalls für Transparenz bei Verzweigungen, Feedback und das Verständnis zur komplexen Aktivitätsfolge, die unter bestimmten Bedingungen eintritt.⁶⁹

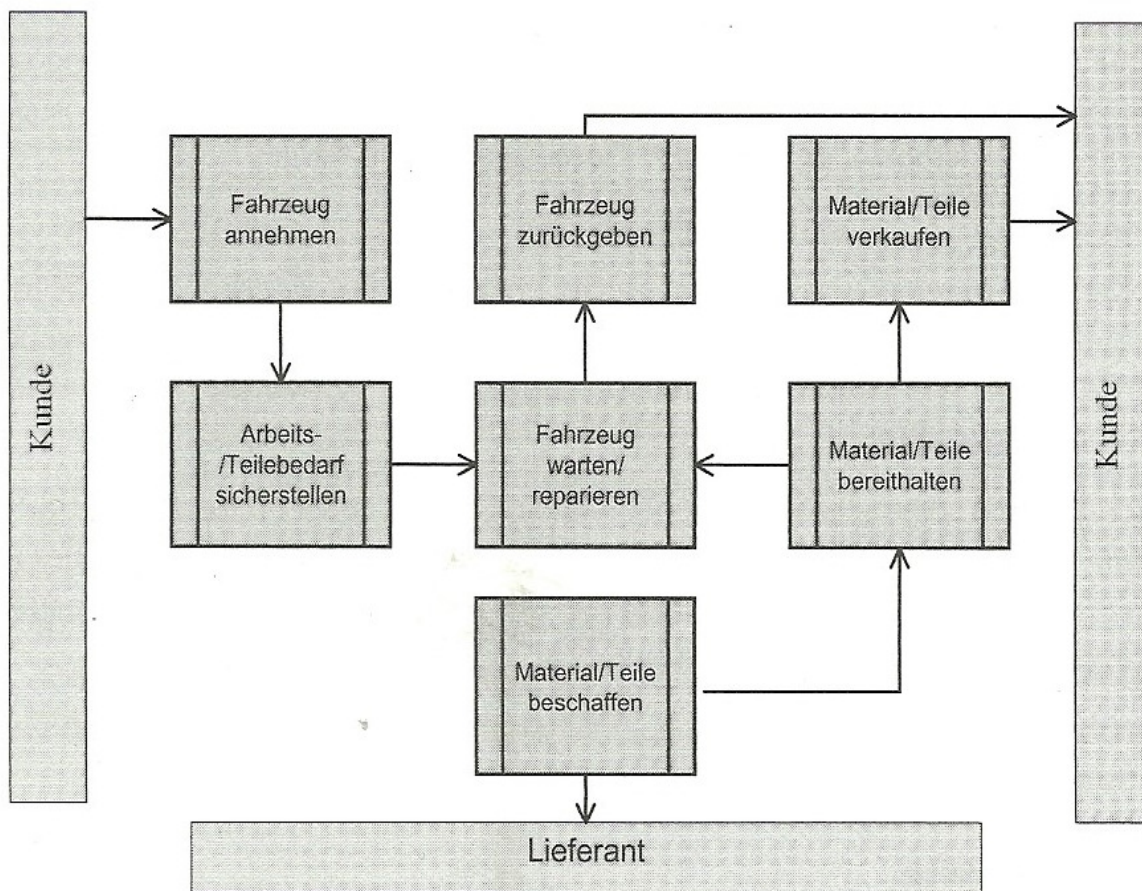
Neben der Prozesslandkarte und dem Flussdiagramm bilden die ereignisgesteuerten Prozessketten eine weitere Vertiefung der Prozesse. Demzufolge veranschaulichen die ereignisgesteuerten Prozessketten die Flussdiagramme detaillierter, allerdings ist deren Veranschaulichung komplexer als die der Flussdiagramme. Aufgrund der Komplexität werden die ereignisgesteuerten Prozessketten nur dann angewandt, wenn nicht lediglich die Reihenfolge der Schritte von Relevanz ist, sondern wenn ebenfalls die Informationstechnik von zentraler Bedeutung ist.⁷⁰

⁶⁷ Ebd., S. 68.

⁶⁸ Ebd., S. 68.

⁶⁹ Ebd., S. 68.

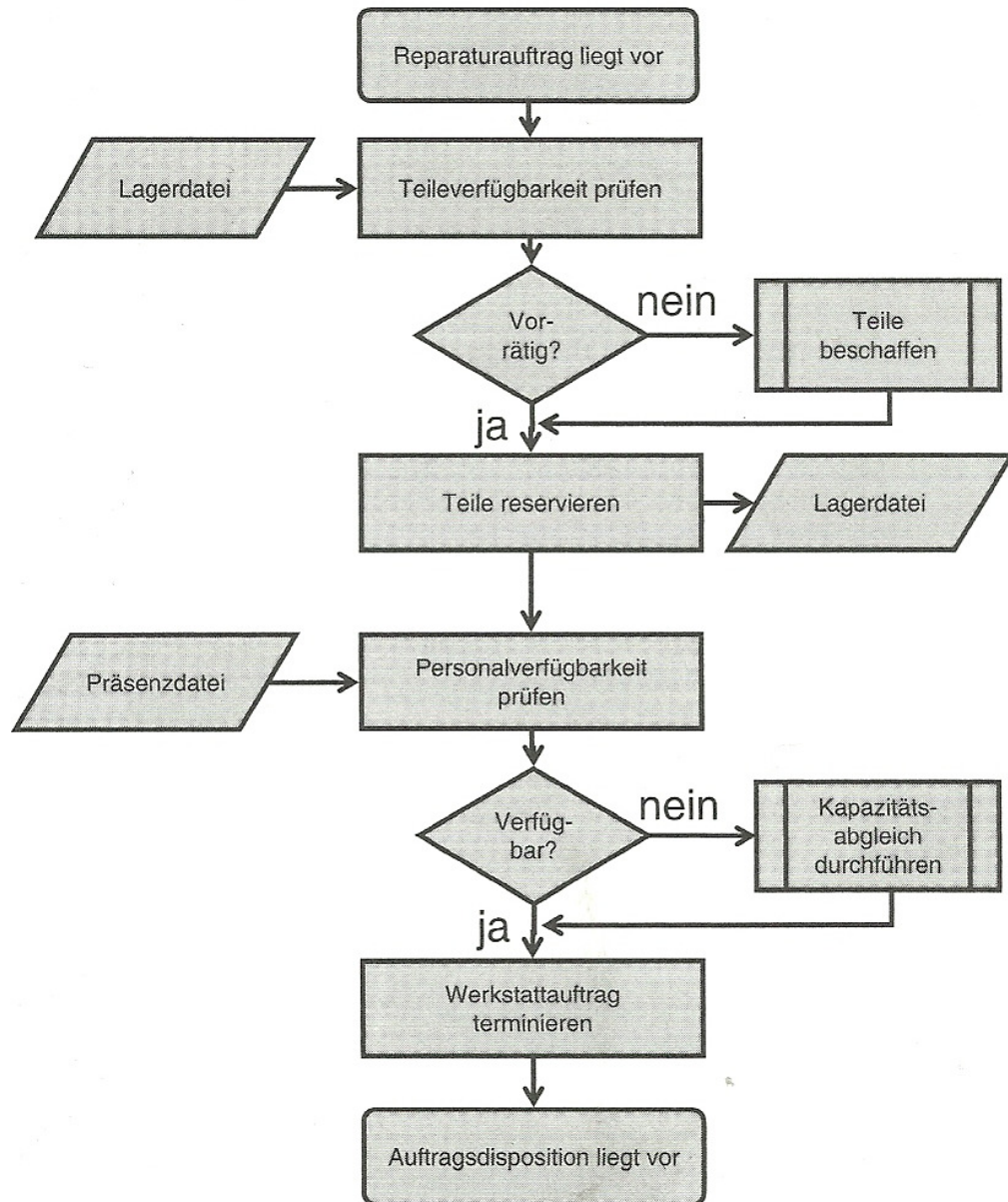
⁷⁰ Ebd., S. 68.

Abbildung 10: Prozesslandkarte (Beispiel)

Quelle: Meister/Meister (2010): S. 71.

Die ereignisgesteuerten Prozessketten decken ebenfalls die Informationsobjekte auf und inwiefern diese genutzt werden. Darüber hinaus wird dargelegt, in welcher Form der Informationsverlauf von den Anwendungssystemen Unterstützung erhält. Dabei können ebenfalls Medienbrüche in einem Prozessverlauf erfasst werden. Unter dem Terminus Medienbruch wird ein Wechsel des Mediums verstanden innerhalb eines Prozesses, wie z.B. der Übergang von der Schriftform in die digitalisierte Form. Neben den Medienbrüchen können ebenfalls andere Übergänge ausfindig gemacht werden, wie z. B. Übergang der Zuständigkeit einer Abteilung zu einer anderen Unternehmensabteilung.⁷¹

⁷¹ Ebd., S. 68f.

Abbildung 11: Flussdiagramm (Beispiel)

Quelle: Meister/Meister (2010): S. 71.

Die Ausarbeitung von Darstellungen der Unternehmensprozesse sollte in zwei Etappen verlaufen:

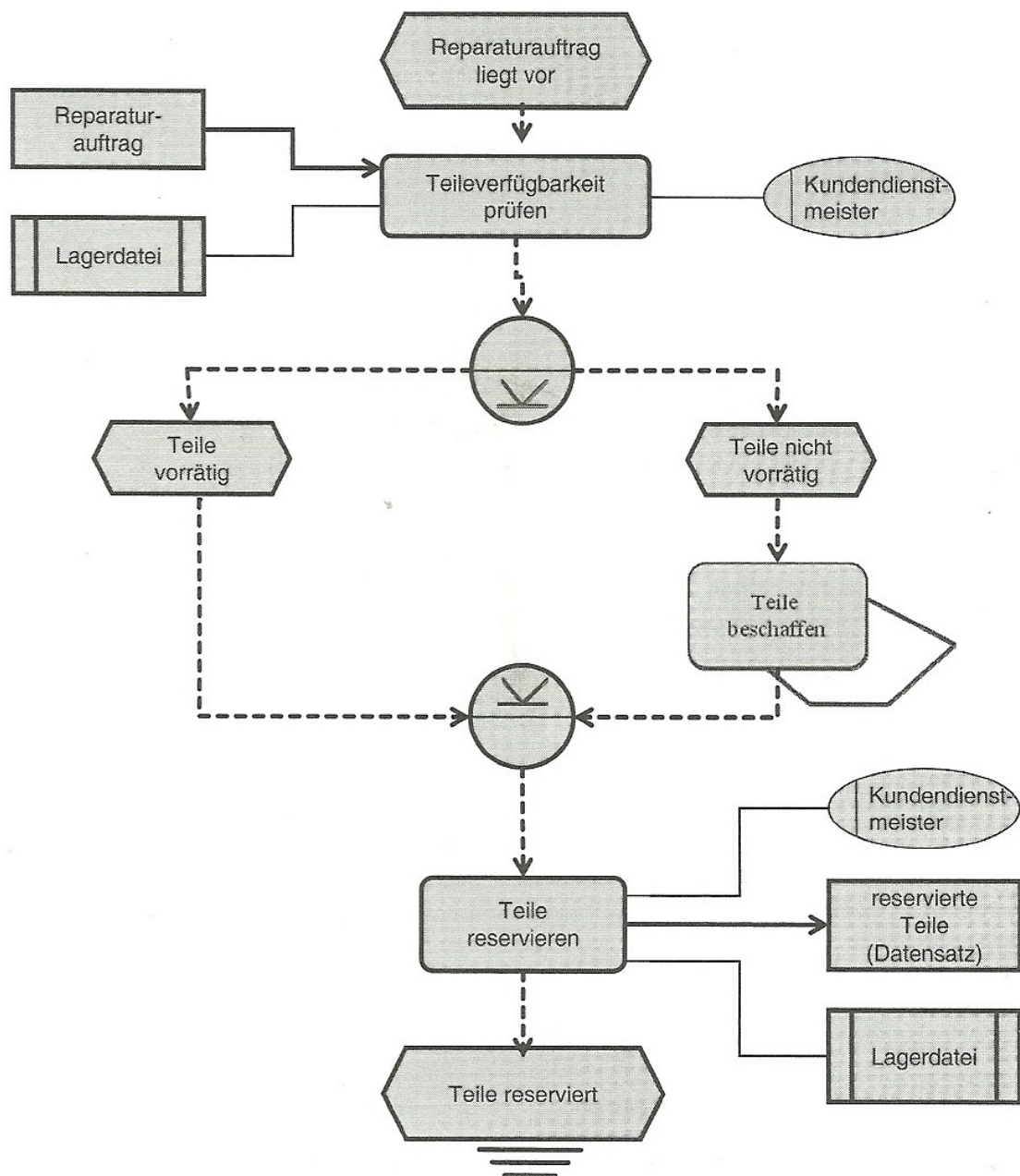
1. Zuallererst müssen alle Prozesse innerhalb eines Unternehmens registriert werden. Die erfassten Prozesse werden in der Prozesslandkarte dokumentiert sowie bezeichnet. Nach der Dokumentation und Bezeichnung der Prozesse müssen diese noch untereinander in bestimmten Relationen zueinander stehen.⁷²
2. Daraufhin wird auf die Prozesse ausführlich eingegangen. Dies erfolgt in der Regel mit Hilfe von Flussdiagrammen, die durch die DIN 6601 Symbolik unterstützt werden. Dabei muss bei dem Flussdiagramm die chronologische Wiedergabe des Prozessverlaufs beachtet werden. D. h. der Prozess wird durch einen Input eingeleitet und findet mit einem Output sein Ende. Der Input soll hierbei oben in dem Flussdiagramm stehen und die Prozessschritte sollen abwärts bis zum Output verlaufen, so dass der chronologische Prozessablauf dargestellt werden kann.⁷³

Durch die große Wertstellung von Softwares in Unternehmen wird zu ereignisgesteuerten Prozessketten gegriffen. Die Basis bilden Ereignisse und Funktionen, die im Wechsel zu erfolgen haben, wie dies der Fall bei „Teilverfügbarkeit prüfen“ (Funktion) und „Teile vorrätig“ respektive „Teile nicht vorrätig“ (Ereignis). Zwar ermöglichen ereignisgesteuerte Prozessketten mehr Möglichkeiten, Relationen von Funktionen und Ereignissen zu veranschaulichen, allerdings müssen bei den ereignisgesteuerten Prozessketten Richtlinien befolgt werden.⁷⁴

⁷² Ebd., S. 68f.

⁷³ Ebd., S. 69f.

⁷⁴ Ebd., S. 70.

Abbildung 12: Ereignisgesteuerte Prozesskette (Beispiel)

Quelle: Meister/Meister (2010): S. 72.

Schlussfolgernd sollte die Tatsache nicht vernachlässigt werden, dass die Darstellung adressatenfreundlich gestaltet werden sollte. Abhängig vom Kundenpreis sollte die adäquate Darstellung gewählt werden. Folglich sollte von ereignisgesteuerten Prozessketten

nur dann Gebrauch gemacht werden, wenn das Flussdiagramm zu wenig informativ für den Kundenkreis ist.⁷⁵

3.2 Angebotsprozesseinführung im Unternehmen

Die erfolgreiche Einführung des Angebotsprozesses im Unternehmen ist die Aufgabe des Prozess-Managements. Wie alle Prozesse, muss es dem PDCA-Zyklus folgen, um das Verbesserungspotenzial zu erhöhen und den angemessenen Ablauf zu gewährleisten. Bei der Angebotsprozesseinführung müssen bestimmte Regeln beibehalten werden; darüber hinaus ist die Bestimmung der Verantwortlichkeitsträger notwendig.

3.2.1 Implementierung des Angebotsprozesses

Der gesamte Prozess, von der Planung bis zur Kontrolle über die Implementierung im engeren Sinne selbst, soll als Implementierungsprozess verstanden werden. Die Implementierung ist hier ein Schwerpunkt und soll dem *PDCA*-Zyklus folgen. Der *PDCA*-Zyklus (auch als Demingkreis bezeichnet) beschreibt die Phasen im kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Der *PDCA*-Zyklus bezieht sich also auf eine Systematik des vierphasigen Problemlösungsprozesses, der seine Ursprünge in der Qualitätssicherung hat. Der Qualitätszirkel wird nach dem Vorgehen „*Plan-Do-Check-Act*“ (Planen-Tun-Überprüfen-Umsetzen), der sich kreisförmig wiederholt, aufgebaut. Diesem Modell nach soll eine stetige Verbesserung aller Prozesse und Abläufe im Unternehmen erreicht werden; das bezieht sich ebenfalls auf die Implementierung des gesamten Angebotsprozesses, wobei die Daueraufgabe der Implementierung darin besteht, immer wieder das Verbesserungspotenzial in diesem Prozess zu nutzen. Nebenbei erfordert die Implementierung Nutzung bestimmter Techniken, die sich Kategorien wie Qualifikation, Organisation, Motivation und Kommunikation zuordnen lassen⁷⁶.

⁷⁵ Ebd., S. 69.

⁷⁶ Vgl. Zollondz (2006): S. 443.

Nach dem Demingkreis-Modell ist der erste Schritt des Prozess-Managements der *Plan*, der das Erkennen von Verbesserungspotentialen umfasst. In der *Plan*-Phase wird der aktuelle Zustand analysiert und dadurch das neue Konzept entwickelt. Es werden also vor allem die Ziele, die der Prozess erlangen soll, erarbeitet und es soll das Definieren von Kunden nachfolgen. Da sie nach dem Prinzip der Kundenorientierung im Angebotsprozess in den Mittelpunkt stehen. Anschließend erfolgt die Optimierung des Konzeptes mit schnell realisierbaren Mitteln (*Do*). Ihre Resultate werden ausführlich überprüft (*Check*) und wenn sie die erwarteten Auswirkungen herbeibringen, kann die Umsetzung standardisiert werden. In der *Act*-Phase wird der neue Standard eingeführt. Sie umfasst alle organisatorischen Aktivitäten wie Anpassung von Aufbau- und Ablauforganisation, sowie erhebliche Investitionen. Der Angebotsprozess, der mit Anwendung vom Demingkreis implementiert wird, bringt Verbesserung der Effizienz, sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit des Unternehmens. Der Planungsprozess wird aber nicht als getrennte Phase der Implementierung realisiert, sondern als Planungsaktivität innerhalb der Implementierungsphase verstanden⁷⁷.

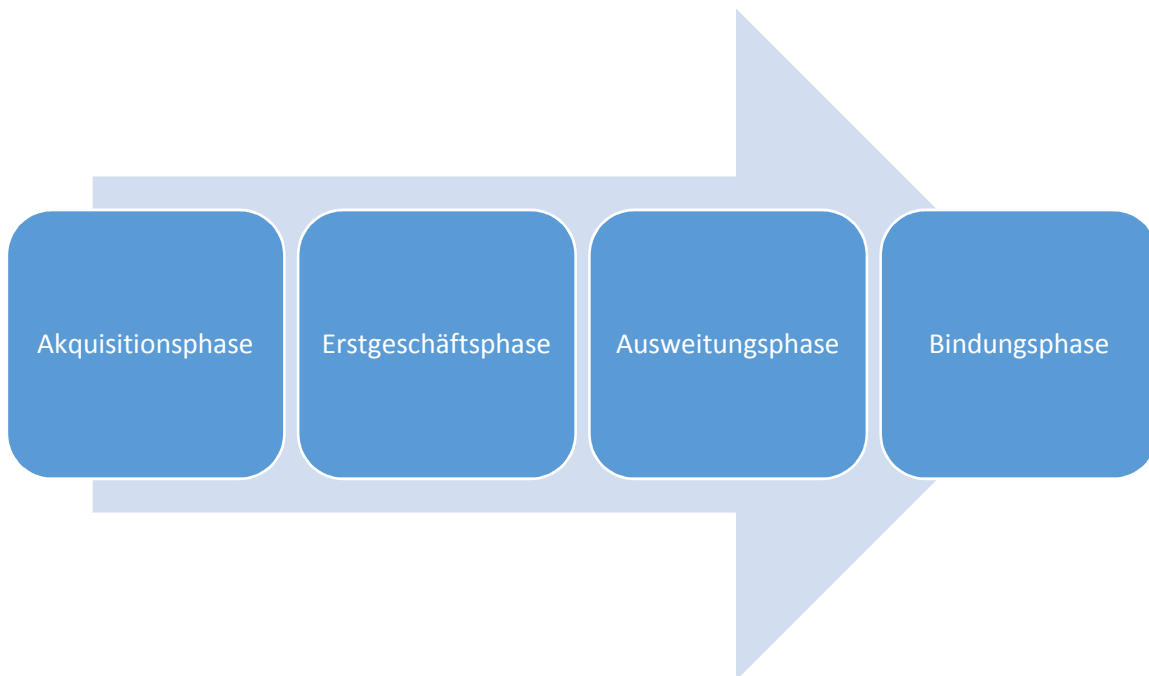
3.2.2 Mitarbeitereinbindung in den Prozess

Neben der wesentlichen Leistung bzw. dem Produkt stellen die Mitarbeiter, die im Kundenkontakt stehen, eine essentielle Rolle hinsichtlich der Kundenzufriedenheit dar. Ein ‚uniformiertes‘ und beständiges Erscheinungsbild ist von zentraler Bedeutung und dieses muss ebenfalls von den Mitarbeitern repräsentiert werden. Erfahrungsgemäß stellt das Repräsentieren seitens der Mitarbeiter eine oft unterschätzte Problematik dar. Verhaltensmuster und Grundeinstellung werden beim Kundenbeziehungsmanagement des Öffentlichen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Des Weiteren können gegenwärtig Ansatzpunkte gefunden werden, die von einer different starken Austauschrelation zwischen dem Mitarbeiter und Kunden ausgehen. Hierbei nimmt der Zeitfaktor eine bedeutsame Rolle ein, da er für die Intensität der Austauschrelation verantwortlich ist. Grundsätzlich werden 4 Hauptphasen differenziert.⁷⁸

⁷⁷ Ebd., S. 442.

⁷⁸ Vgl. Stock (2005): S. 624.

Abbildung 13: Phasen im CRM

Quelle: Stock (2005): S. 624.

In der Akquisitionsphase fällt dem Mitarbeiter die wesentliche Rolle zu, den potenziellen Kunden von der Notwendigkeit der Beanspruchung der Dienstleistungen bzw. den Erwerb eines Produktes zu überzeugen. Zuallererst muss der Mitarbeiter eine Identifikation von potenziellen Kunden durchführen. Nachdem der potenzielle Kunde ausgemacht worden ist, muss der Mitarbeiter bei der Überzeugung von der Leistung authentisch wirken und adäquat der Unternehmensphilosophie und dem -image entsprechen.

Die Erstgeschäftsphase, die zweite Phase, bildet erstmals eine Kaufbeziehung zwischen dem Kunden und dem Unternehmen. Diese Phase lässt sich in 5 Unterphasen gliedern:

- „Attraktion,
- Kommunikation und Verhandlung,
- Aufbau und Ausübung von Macht,
- Entwicklung von Normen,

- Erfüllung bzw. Übertreffen von Erwartungen⁷⁹.

In den eben 5 dargelegten Subphasen fungiert der Mitarbeiter als Vermittler zwischen dem Kunden und dem Unternehmen. Dabei ist er primär für die Schaffung eines wechselseitigen Vertrauens und die damit verbundene Zufriedenheit zuständig.⁸⁰

Mittlerweile unterlegen Untersuchungen, dass zwischen den sozialen Kompetenzen und der Kundenzufriedenheit ein Zusammenhang besteht. Zwei Faktoren lassen sich hierbei explizit erwähnen:

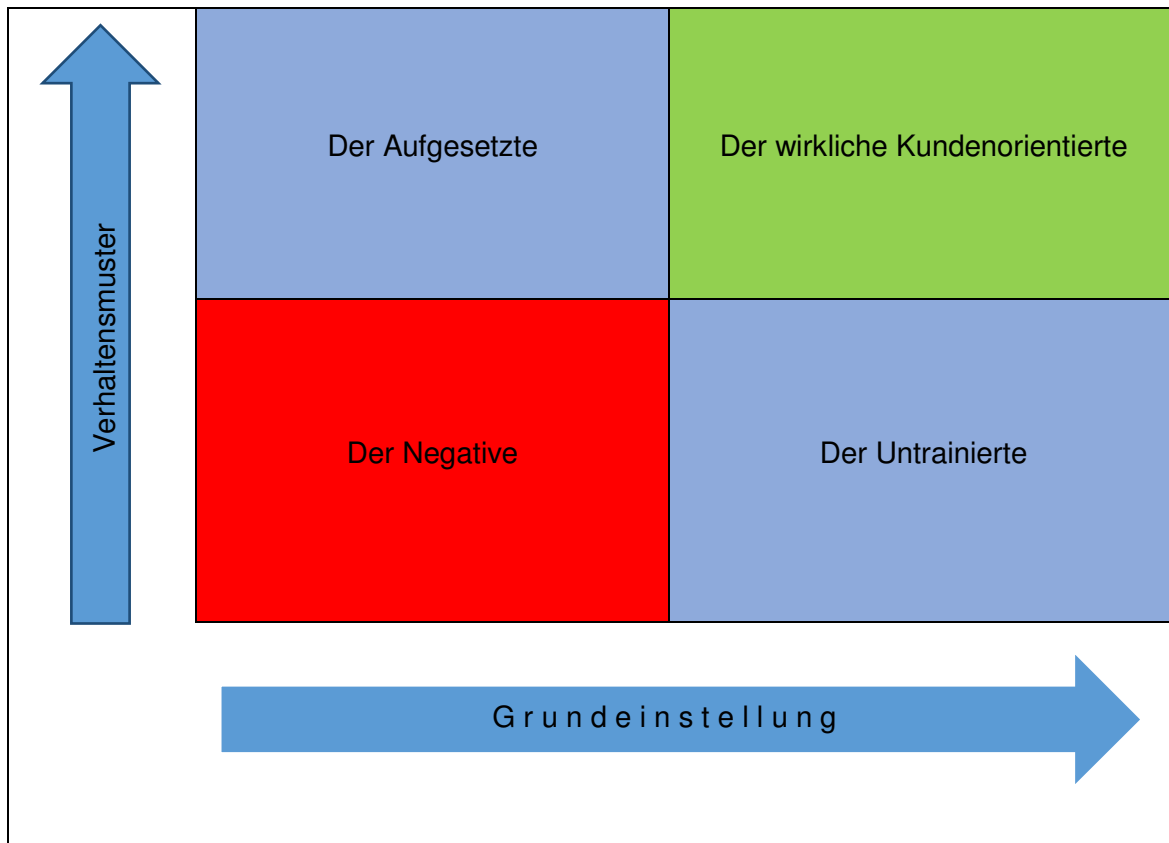
- Verhaltensmuster
- Grundeinstellung

Die Grundeinstellung und das Verhaltensmuster müssen kundenorientiert ausgelegt werden. Werden die Grundeinstellung und das Verhaltensmuster nicht genügend im CRM-Implementierungsprozess berücksichtigt, kann das Unternehmen kein einheitliches Image bilden. Die differenten Relationen zwischen dem Verhaltensmuster und der Grundeinstellung wird in der nachfolgenden Tabelle näher dargelegt.⁸¹

⁷⁹ Ebd., S. 625.

⁸⁰ Vgl. Dwyer et al. (1987): S.18.

⁸¹ Vgl. Homburg/Sieben (2005): S. 456 f.

Tabelle 1: Verhaltensmuster-Grundeinstellungs-Relation bei Mitarbeitern

Quelle: Homburg/Stock (2000): S. 5.

Abgesehen von der Weiterbildung der Fachkompetenzen muss das Augenmerk auf die Weiterentwicklung der Sozialkompetenzen gerichtet sein. Demgemäß kann das Verhalten eines Mitarbeiters mittels z.B. von Verhaltenstrainings zielgerichtet beeinflusst werden⁸². Die zwei Indikatoren nehmen speziell in der Erstgeschäftsphase eine relevante Rolle ein.

Die dritte Phase, die Ausweitungphase (ebenfalls Expansionsphase genannt) bezweckt eine Stärkung der geschäftlichen Relationen zwischen dem Kunden und dem Unternehmen. Für eine Intensivierung der geschäftlichen Beziehungen bedarf es der Voraussetzung, dass die Erstgeschäftsphase mit einer Zufriedenheit seitens des Kunden abgewi-

⁸² Ebd., S. 457.

ckelt worden ist. Darüber hinaus ist noch der unternehmensexterne Faktor zu berücksichtigen, d. h. inwiefern der Kunde bereit ist bzw. im Stande ist, sich noch intensiver an das Unternehmen zu binden.⁸³ Grundsätzlich umfaßt die Expansionsphase die kontinuierliche Erhöhung der Leistung im Zusammenhang der gegenseitigen Abhängigkeiten von Geschäftspartnern.⁸⁴

Bei einer Intensivierung der geschäftlichen Relationen ist ebenfalls in dieser Phase der Mitarbeiter ein bedeutsamer Vertrauensträger. Aus gegenwärtigen Untersuchungen geht hervor, dass Persönlichkeitscharakteristika von Mitarbeitern (z. B. Freundlichkeit, Einfühlungsvermögen, Beständigkeit etc.) zu einer Minderung der Kundenunsicherheit führen und somit eine Steigerung der Bereitwilligkeit für die Intensivierung der Geschäftsrelation zur Folge haben.⁸⁵

Die letzte Phase bildet die sogenannte Bindungsphase, die als Zielsetzung eine Aufrechterhaltung der Geschäftsrelationen zwischen dem Kunden und dem Unternehmen hat. In dieser Phase besteht die Aufgabe des Mitarbeiters in einer möglichst guten Realisierung der Kundenwünsche, um den Grundstein für eine langfristige Zusammenarbeit zu legen. Dem langfristig gebundenen Kunden wird ein Mitarbeiter zugeteilt, der die genauen Erwartungen und Verbesserungsmöglichkeiten des Unternehmens bezüglich der entgegengenommen Leistung kennt.

Die eben 4 beschriebenen Phasen durchziehen sich grundsätzlich in der dargelegten Reihenfolge. Allerdings kann die Reihenfolge von Störungen geprägt sein, die unternehmensinterner und -externer Quelle sind. Größere Störungen können zu einem Abbruch der Geschäftsbeziehungen führen. Hingegen verursachen kleine Störungen einen zeitlichen Verzug bis die Bindungsphase erreicht wird bzw. können zur Aufrechterhaltung der jeweiligen Phase führen. Liegt das Verschulden einer Aufrechterhaltung einer Phase z. B. bei dem Mitarbeiter, der sich nicht adäquat verhalten hat, so handelt es sich um eine unternehmensinterne Störung.

⁸³ Vgl. Stock (2005): S. 625.

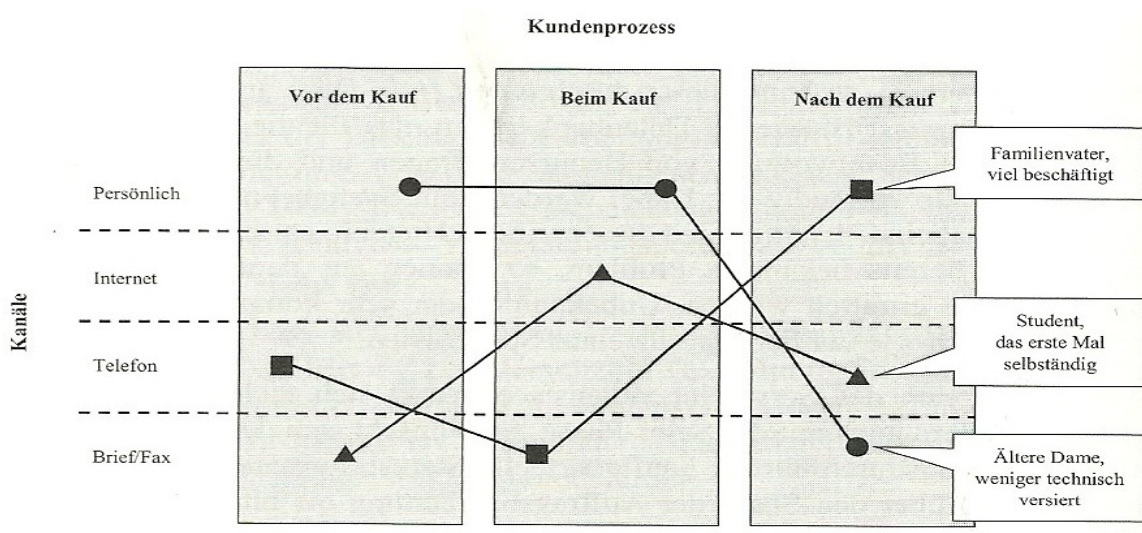
⁸⁴ Dywer et al. (1987): S. 18.

⁸⁵ Vgl. Stock (2005): S. 626.

3.2.3 Interne Kommunikation

Ein ausschlaggebender Punkt bei der Kundenzufriedenheit bildet die interne und externe Kommunikation eines Unternehmens. Hinsichtlich des Customer Relationship Management. Die Anwendung von *Customer Touch Points* sowie Kanälen, die sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern genutzt werden, ist zu empfehlen. Dabei dienen die *Customer Touch Points* sowie Kanälen zur Kundenkommunikation und Distribution. Hierbei handelt es sich um eine multikanale Steuerung, die im Fachjargon als *Multi Channel Management* begriffen wird⁸⁶. Zu den Kanälen lassen sich grundsätzlich Internet, Telefon und Fax sowie Filialen zählen. Im Internet kann grundsätzlich sich der Kunde nur einen allgemeinen Überblick verschaffen. Allerdings kann der Kunde bei unbeantworteten Fragen mittels Telefon, Fax bzw. E-Mail mehr Informationen zum Produkt bzw. zur Dienstleistung erhalten. Die Vorzüge dieser Kontaktaufnahme liegen in der Ortsunabhängigkeit und dem geringen Zeitaufwand zur Einholung von Informationen. Jedoch sind oftmals die *Call Center* besetzt bzw. wird der Kunde beim Warten auf eine E-Mail-Antwort auf eine Geduldsprobe gestellt. All diese Wege bilden eine Alternative zum Filialbesuch, der den Kunden einen besonderen Kundenkontakt ermöglicht. Die nachstehende Abbildung legt einen kundengruppenorientierten Kontaktaufnahmekanal dar:

Abbildung 14: Kundenorientierte Kaufprozesse nach Kanälen



Quelle: in Anlehnung an Schöge/Sauer, 2002, S. 26 ff.

⁸⁶ Vgl. Schneider (2002): S. 39ff.

Eine entsprechende Koordinierung all dieser Kanäle stellt eine große Herausforderung dar. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, dient dazu das *Multi Channel Management*. Dieses Management hat als Zielsetzung die Repräsentierung eines einheitlichen Unternehmensbildes, das im Fachjargon als *One face of Customer* bezeichnet wird. Allerdings soll hierbei nicht nur eine einheitliche Sichtweise auf das Unternehmen dem Kunden dargeboten werden, sondern ebenfalls die Mitarbeiter sollen ein einheitliches Bild von den Kunden erhalten. Demzufolge müssen Filialen- u. Außendienstangestellte ebenfalls Information über die Telefonkontakte eines Kunden erhalten.⁸⁷ Durch das Multi Channel Management werden dem Kunden zahlreiche Kanäle zur Verfügung gestellt, die seinen Wünschen und Vorzügen entsprechen. Somit kann sich der Kunde durch jeden beliebigen Kanal Informationen einholen, die von Verlässlichkeit und Kompetenz geprägt sind. Hinsichtlich der Kommunikationskanäle sind somit der *Customer Interaction Center* sowie das Internet von Relevanz und auf Grund dessen werden diese Begriffe nähergebracht.

Der *Customer Interaction Center* hat als Zielsetzung eine Integration und Koordinierung der bisher abhängig von einander organisierten Kanäle.⁸⁸ Folglich bilden die *Customer Interaction Center* eine Evolution der herkömmlichen Call Center. Während der Fokus der klassischen Call Center explizit in der Telefonie liegt, erweitert sich das Aufgabenspektrum der *Customer Interaction Center* um folgende Kanäle:

- Fax sowie Post
- SMS
- Mobile Internet
- Internet⁸⁹

Als Grundbasis für *Customer Interaction Center* dienen die herkömmlichen Call Center, deren Aufgabengebiet in „Kontaktaufnahme zum Kunden (z.B. für Telemarketing- bzw. Telesales-Aktivitäten) „⁹⁰ sowie Bearbeitung von Kundenanfragen besteht. Die eingehenden Kundentelefonate werden durch die Telekommunikationsanlage entgegengenommen. Um die Effektivität und somit die Wartezeit der Kunden zu verkürzen, werden eingehende Telefonate über eine *Automatic Call Distribution* koordiniert. Die *Automatic Call Distributi-*

⁸⁷ Vgl. Schulze (2002): S. 43.

⁸⁸ Vgl. Steidle (2000): S. 70ff.

⁸⁹ Hippner/ Wilde (2005): S.489.

⁹⁰ Ebd., S. 489.

on ermöglicht die Telefonate an den nächsten freien Sachbearbeiter weiterzuleiten, um den Kunden eine schnellstmögliche Kommunikation zu gewährleisten.⁹¹

Mittels *Computer Telephony Integration* kann eine Verbindung zwischen der Telekommunikationsanlage und den Computern hergestellt werden. Dadurch soll die Bearbeitungsqualität der eingehenden Telefonate verbessert werden. Des Weiteren soll damit die Bearbeitungszeit stark reduziert werden. Beide Vorzüge der *Computer Telephony Integration* tragen zu der Steigerung der Kundenzufriedenheit bei.⁹²

Das Zusammenspiel zwischen der Telekommunikationsanlage und Computern ermöglicht eingehende Telefonate, deren Telefonnummer im *Computer Telephony Integration System* gespeichert sind, zu identifizieren, d.h. dem entgegennehmenden Sachbearbeiter werden alle im System gespeicherten Daten übermittelt, so dass er sich schnell mit der Problematik beschäftigen kann. Nicht lediglich die Zeitintensität unterliegt einer Verkürzung auch das Verständnis des Sachbearbeiters ist viel profunder. Weder der Kunde muss ausgiebig seine Lage darlegen noch muss der Sachbearbeiter den Kunden nach vielen Information fragen. Somit erhält der Sachbearbeiter alle nötigen Informationen, wie z. B. genutzte Dienstleistungen respektive Produkte.⁹³

Die Wahl des adäquaten Sachbearbeiters erfolgt durch ein automatisiertes Verfahren, welches im Call Center vorzufinden ist, dem sogenannten *Interactive Voice Response*. Mit diesem System werden eingehende Telefonate durch ein automatisiertes Verfahren begrüßt und einem der Problematik adäquaten Sachbearbeiter zugewiesen. Die Vermittlung mit dem entsprechenden Sachbearbeiter erfolgt durch ein automatisiertes System, welches den Anrufer um eine Spezialisierung bzw. Konkretisierung der Anrufintention bittet. Dabei durchläuft der Anrufer ein Auswahlverfahren der Anrufintention, welches verbal bzw. per Tastaturknopf realisiert wird, z.B. „Möchten Sie sich mit der Serviceabteilung verbunden werden, so drücken Sie bitte die 2 oder sagen Sie bitte Ja“. Demgemäß kann der Kunde respektive seine Anrufintention bereits dem entsprechenden Sachbearbeiter zugeordnet werden, bevor dieser überhaupt mit einem Sachbearbeiter kommunizieren wird.⁹⁴

⁹¹ Ebd., S. 489.

⁹² Ebd., S. 489.

⁹³ Ebd., S. 489.

⁹⁴ Vgl. Thieme/Steffen (1999): S. 86.

Des Weiteren wird die *Automatic Call Distribution* durch das sogenannte *Skillbased Routing* unterstützt. Dieses ist für eine Weiterleitung der Anrufe verantwortlich, die gewisse Anforderungen an den Sachbearbeiter voraussetzen. In der Regel unterstützen Call Centers Kunden aus einer Region, so dass die Call Center Sacharbeiter vielen Sprachen mächtig sein müssen. Wird z. B. ein Telefonanruf aus Frankreich entgegengenommen, so verbindet das *Skillbased Routing* den Kunden mit einem Sachbearbeiter, die für französische Kunden zuständig ist. Damit möchte das Unternehmen dem Kunden die Bearbeitungszeit kundenfreundlicher gestalten.⁹⁵

Für die Schaffung einer guten Kommunikation zwischen dem Call Center und weiteren Bereichen eines Unternehmens, zu denen unter anderem Marketing, Buchhaltung, Vertrieb sowie Service gehören, bedarf es eines *Workflows*. Unter diesem Terminus wird eine Koordination und Automatisierung von Prozessen begriffen. Der *Workflow* veranlasst die Vereinbarungen mit den Kunden einzuhalten. Um diese Vereinbarung einhalten zu können, greifen die Sachbearbeiter eines Call Centers auf Datenbanken und Terminkalender von verschiedenen Bereichen, wie z. B. des Außendienstes. Allerdings herrscht hierbei eine Wechselbeziehung vor, denn der Informationsfluss findet nicht lediglich einseitig statt. Ebenfalls die Sachbearbeiter leiten Informationen z. B. an den Außendienst weiter. Somit kann ein Anrufer einen Termin mit einer Außendienststelle vereinbaren, ohne mit der Außendienststelle in Kontakt treten zu müssen. In solche einem Fall findet die Terminbelegung durch den Sachbearbeiter statt. Über diesen Termin wird die Außendienststelle durch den *Workflow* in Kenntnis gesetzt. Des Weiteren verfügt dieses System über eine Datenbank, die einem verschuldeten respektive zahlungsunwilligen Kunden keine Bestellung ermöglicht. Hiermit möchte das Unternehmen eine Risikominderung herbeiführen, um einen Zahlungsfluss zu gewährleisten.⁹⁶

Von Relevanz ist ebenfalls eine Observierung des Status eines kundenorientierten Prozesses. Dafür ist ein virtueller Workflow-Manager respektive Call Center Sachbearbeiter zuständig, um sicherzustellen, dass man möglichst rapide auf die Kundenwünsche eingeht und den Bearbeitungszeitraum nicht zwecklos ausdehnt. Wenn die Bearbeitungszeitraumlimits nicht eingehalten werden können, wird die Aufgabe automatisch einem anderen Sachbearbeiter des Call Centers zugewiesen respektive wird der Sachbearbeiter von der Überschreitung des Bearbeitungszeitraumlimits in Kenntnis gesetzt. Folglich können

⁹⁵ Vgl. Hippner/ Wilde (2005): S.490.

⁹⁶ Ebd., S. 491.

mit dem Workflow eine Minderung der Reaktionszeit und eine Gewährleistung der Servicequalität bewirkt werden.⁹⁷

Um eine höhere Kundenzufriedenheit zu erzielen, werden bei Anrufen Gesprächsleitfäden sowie Einwandkataloge genutzt, die den Sacharbeiter als Hilfestellungsinstrument dienen. Während eines Kundengesprächs kann der Sachbearbeiter eines Call Centers auf die Gesprächsleitfäden sowie Einwandkataloge zurückgreifen, in denen bedeutsame Information in Stichpunkten oder ausformulierten Sätzen auf dem PC des Sachbearbeiters eines Call Centers erscheinen. Des Weiteren werden Gesprächsleitfäden sowie Einwandkataloge zur Uniformierung von Argumentationen genutzt, die bei vorhersehbaren Fragen, wie z.B., ob dem Kunden ein Preisnachlass angeboten werden kann, dem Kunden eine schnelle Antwort erteilen können.⁹⁸

3.2.4 Externe Kommunikation

Gegenwärtig nimmt das Internet eine relevante Rolle ein, ebenfalls in der Unternehmenskommunikation. Aufgrund dessen, ist eine Implementierung des Internets in den Customer Interaction Center unerlässlich. Dieses Kommunikationsmedium bietet diverse Vorteile zu den alternativen Kommunikationskanälen. Dem Kunden wird mittels Internet ein Kommunikationsmedium angeboten, das ökonomisch und zeitlich ungebunden ist, so dass der Kunde zu jeder Zeit sich Informationen einholen und Anfragen stellen kann respektive Dienstleistungen entgegennehmen kann. Bei einem adäquaten Internetauftritt kann der ganze *Customer Buying Cycle* angeboten werden.⁹⁹ Um den ganzen *Customer Buying Cycle* abzudecken, wurden zahlreiche Methoden implementiert, zu denen unter anderem *Electronic CRM* sowie *E-CRM* gehören, die als Zielsetzung eine CRM-freundliche Internetpräsenz haben. Die Grundlage des E-CRM fußt auf der Anpassung der Produkte an die Bedürfnisse der Kunden in den Bereichen:

- Electronic Marketing,
- Electronic Service sowie

⁹⁷ Vgl. Wiencke/Koke (1999): S. 144.

⁹⁸ Vgl. Menzler Trott (1999): S. 37f.

⁹⁹ Vgl. Muther (2000): S. 64ff.

- Electronic Sales.¹⁰⁰

Um eine Personalisierung der Kunden zu erhalten, wird auf Kundenprofile zurückgegriffen, die einen Kunden nach gewissen Aspekten charakterisieren. Die Kundenprofile werden partiell von Kunden selbst geschaffen, da sie entweder selbst Angaben zur Person machen können oder dazu in gewisser Hinsicht gezwungen werden, wie es bei Identifizierung des Kunden der Fall ist. Des Weiteren können Kundenprofile mittels Kunden- und Web-Mining-Analysen gewonnen werden. Diese Analysen greifen auf *Logfiles* und weitere Informationen von IT-Unternehmenssystemen, zu denen unter anderem *Customer Data Warehouse* sowie *Customer Relationship Management* gezählt werden können, zurück.

Allerdings können die Kundenrelationen bei dem Internetkanal nicht nur durch Zuhilfenahme von E-CRM-System optimalsiert werden. Überdies stehen dem Kunden durch das Internet „Mehrwert stiftende Informationen und Dienstleistungen“¹⁰¹ zur Verfügung. Diese Informationen und Dienstleistungen stammen bereits aus außer-internetlichen Prozessen oder wurden zu Internet-Zwecken herausgearbeitet, wie z.B. Call-Back-Button, Diskussionsforen). Dabei lassen sich differente Formen ausmachen.¹⁰²

- Zusatzinformationen, wie z.B. Newsletter
- Steigerung der Interaktivität, wie z. B. Chats
- Partizipation der Kunden in Prozess, wie z. B. Online-Lieferstatus¹⁰³

Mit all den präsentierten Ansätzen soll der Kunde in den Prozess integriert und während aller Prozessphasen bestmöglich unterstützt werden.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Vgl. Englbrecht et al. (2004): o. S.

¹⁰¹ Vgl. Hippner/ Wilde (2005). S. 491.

¹⁰² Vgl. Graczorz/Kraft (1999): o. S.

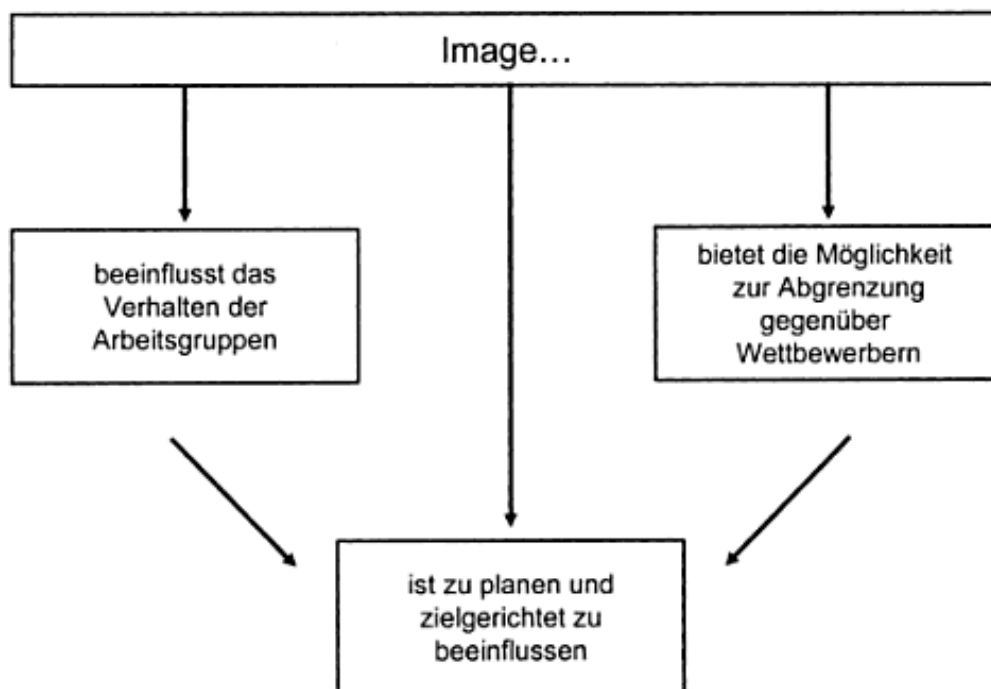
¹⁰³ Vgl. Hippner/ Wilde (2005). S. 491.

¹⁰⁴ Ebd., S. 491.

3.2.5 Imageverbesserung des Unternehmens

Der Begriff „Image“ bezieht sich nach sprachlicher Auslegung auf eine Vorstellung bzw. ein Bild, das ein Einzelner (Kunde) von einer anderen Einzelperson, Gruppe oder Sache hat. Es beruft sich auf die Sphäre der Vorstellungskraft¹⁰⁵. Um die Definition zu entwickeln und im bestimmten Kontext anzupassen, kann man offensichtlich noch weitere Elemente hinzufügen. Nach Johannsen ist das Image „eine Ganzheit richtiger, d.h. objektiver und subjektiver, also eventuell auch falscher, teilweise stark emotional getönter Vorstellungen, Ideen, Einstellungen, Gefühle, Erfahrungen und Kenntnisse einer Person bzw. einer Personengruppe von einem Meinungsgegenstand“¹⁰⁶.

Abbildung 15: Bedeutung von Images aus Sicht der Unternehmen



Quelle: In Anlehnung an Glogger (1999), S. 62.

¹⁰⁵ <http://www.duden.de/rechtschreibung/Image>

¹⁰⁶ Vgl. Johannsen (1971): S. 35.

Einflussfaktoren des Unternehmens-Image

Umstände, die sich auf Kundenvorstellungen gegenüber dem Unternehmen auswirken, sind:

- Erscheinungsbild,
- Produktqualität,
- Wirtschaftskraft,
- Unternehmenskultur.

Das Erscheinungsbild ist eigentlich eine Gesamtdarstellung aller das Image beeinflussen-der Faktoren. Darüber hinaus bezieht sich der Begriff auf das *Corporate Image* im Rahmen von *Corporate Identity*. Hier existieren mehrere Variablen, wie Logos (inkl. Schrift- und Farbgebung), Anwesenheit in bestimmten Medien und die Werbeaktivität eines Unternehmens, die seine Philosophie besonders verdeutlicht. Auch das Erscheinungsbild der Mitarbeiter, u.a. ihr Auftreten und die Kleidung, bildet ein gewisses Unternehmens-Image.

Der Produktqualitätsfaktor bezieht sich auch auf bestimmte Branchen. Es ist aber ein subjektiver Begriff, weil die Qualität selbst von verschiedenen Kundensichten unterschiedlich gemessen wird. Sowohl das Erscheinungsbild als auch die Produktqualität sind Faktoren, die am meisten von den Kundenvorstellungen abhängen und dadurch höchst subjektiv sind.

Die Wirtschaftskraft ist stark mit der Innovationskraft verbunden und ist insofern bedeutend, da „in einem freien Wettbewerb erfolgreiche Produkte die Bedürfnisse der Kunden besser erfüllen als weniger erfolgreiche Produkte“¹⁰⁷.

Eine der Funktionen des Images vom Gesichtspunkt eines Unternehmens ist die Verhaltenssteuerung, d.h. einerseits Steuerung von Akzeptanzentscheidungen und andererseits die Verpflichtung auf ein bestimmtes Handeln. Verallgemeinernd ist das Image oft ein wesentlicher Faktor für den Kampf eines bestimmten Produktes.

¹⁰⁷ Vgl. Bösenberg (1987): S. 63.

Das Image soll vor dem Hintergrund einer strategisch angelegten und systematischen Kundenkommunikation bewusst entwickelt und gelenkt werden. Dabei sollen alle Instrumente der Unternehmenskommunikation eingesetzt und alle Zielgruppen der Kunden als Adressaten miteinbezogen werden. Gleichzeitig wird bezweckt, die Identifikation der Zielgruppen mit dem Unternehmen, das Vertrauen und die gegenseitige Bindung zu stärken¹⁰⁸. Eine weitere Funktion des Images ist die Reduktion eines Meinungsgegenstandes auf seine wesentlichen Eigenschaften¹⁰⁹.

Images, neben Marken und Reputation, sind die wichtigsten Orientierungssysteme für Kunden. Aus diesem Grund sollen sie geplant und zielgerichtet beeinflusst werden. Diese Systeme typisieren Produkte und Dienstleistungen. Weiterhin sind sie sowohl auf der Wissens- als auch der Empfindungsebene angesiedelt¹¹⁰. Alle Prozesse, die sich auf Image-Schaffung beziehen (wie Planung, Steuerung und Evaluation von Images), liegen im Kompetenzbereich des Image-Managements.

Die Imageverbesserung eines Unternehmens ist für die Zustimmung zum Eingehen eines Verhaltenskodex relevant. Außerdem wird es in der Wahrnehmung der Kunden häufig mit den Markennamen assoziiert und je stärker die Marktanteile vom Image eines Unternehmens abhängen, desto schwieriger ist es für ein Unternehmen, diesen Druck der Konsumenten standzuhalten¹¹¹. Firmen, die erstreben, ihr Image ständig zu verbessern, erhöhen dadurch ihre Wettbewerbsfähigkeit, was bei der Konkurrenz auf den Markt hoch begehrt ist.

Die Verbesserung kann demnach sowohl durch ständige Modifikationen und Erneuerungen in Rahmen der einzelnen Einflussfaktoren wie Erscheinungsbild, Produktqualität, Innovationskraft, Unternehmenskultur (mit Angabe der Werbeaktivität und Präsenz in bestimmten Medien), als auch durch *Social Media Marketing* erfolgen. Die größte Effizienz gewährleistet eine simultane Steuerung beider Prozesse durch Image-Management.

¹⁰⁸ Vgl. Mast/Huck/Güller (2005): S. 85.

¹⁰⁹ Vgl. Scholz (2009): S. 4.

¹¹⁰ Vgl. Mast/Guck/Güller (2005): S. 92.

¹¹¹ Vgl. Cavaliere (2000): S. 195-202.

Imageverbesserung durch *Social Media Marketing*

Der Informationsaustausch und die Interaktionen der Web-Nutzer in *Social Media* Kanälen bieten heute auch neue Möglichkeiten für *Stakeholders*. Es entsteht die Möglichkeit, Kommunikation in beide Richtungen im Sinne der Kommunikation zu beeinflussen¹¹². Eine Reihe unangenehmer Äußerungen im Web ohne Reaktion des Unternehmens könnte sich in seiner Reputation negativ auswirken und hierdurch das Image schädigen. Folglich müssen Unternehmen sich sogar mit den Meinungen und Entwicklungen in den *Social Media* Kanälen auseinandersetzen und diese in der Kommunikations- und Marketingstrategie berücksichtigen. *Social Media Marketing* ist also ein wichtiger Bestandteil der gesamten Marketingstrategie¹¹³. Das kritische Online Feedback dient der Verbesserung von Produkten, Services und dem Image eines Unternehmens selbst. Die Beteiligung am Dialog in *Social Media* Kanälen verbessert nämlich das Image nach außen – sie vermittelt, dass das Unternehmen neueste Technologien verwendet und damit sich auf der Höhe der Zeit bewegt¹¹⁴. Besonders relevant ist auch der schnelle Kundenservice, der bei einem *Social Media* Kanal wie Blog erfolgt. Der präzise Informationsfluss seitens des Unternehmens verdeutlicht seine Fachkompetenz, was auch einen positiven Einfluss auf das Image haben kann.

3.2.6 Kontinuierlicher Verbesserungseffekt

Im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungseffekts soll eine sukzessive Verbesserung erreicht werden, die durch ein gut zusammengewachsenes Team erfolgt. Das Management fußt auf einer aus Japan stammenden Philosophie, die sogenannte *Kaizen* (was so viel wie Veränderung sowie zum Positiven im Deutschen heißt). Hierbei liegt die Fokussierung nicht lediglich auf Prozessen, sondern vielmehr auf der Vorgehens- bzw. Denkweise der Mitarbeiter¹¹⁵.

¹¹² Vgl. Eckhardt (2010): S. 205.

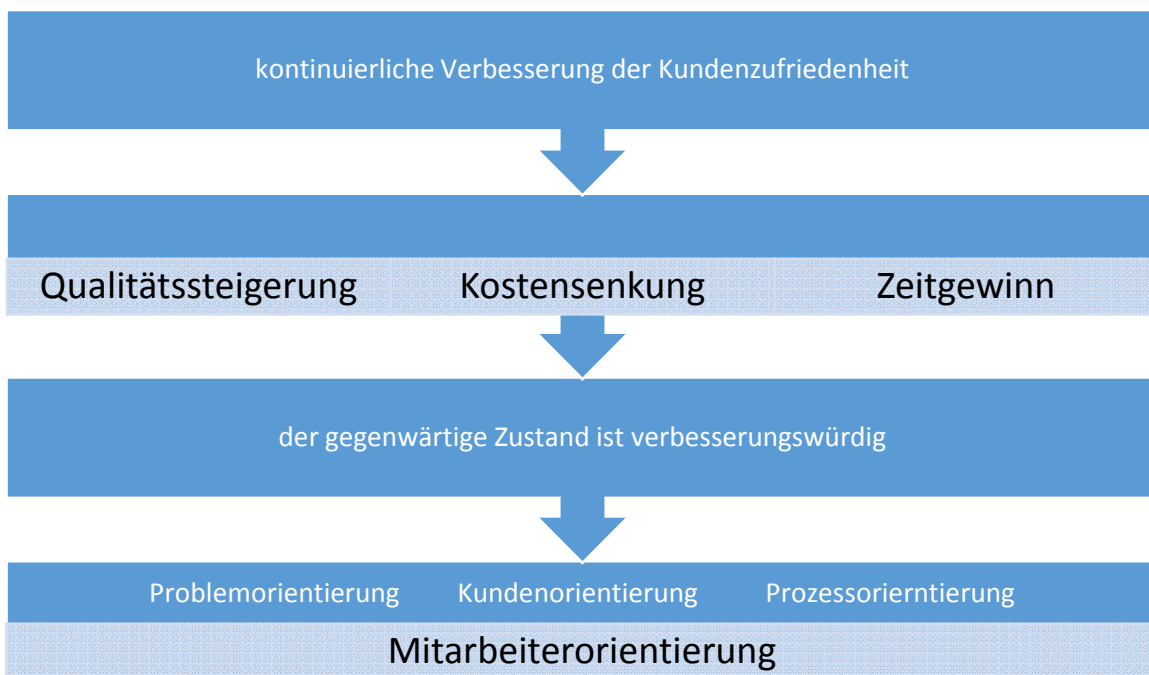
¹¹³ Vgl. Meyer (2012): S. 25.

¹¹⁴ Ebd., S. 28.

¹¹⁵ Vgl. Meister/Meister (2010): S. 85.

Bei dem kontinuierlichen Verbesserungseffekt verlaufen zwar die Veränderung relativ langsam, dafür jedoch unaufhaltsam und ohne große Finanzmittel zu verschlingen. Die Denkweise der Mitarbeiter ist von zentraler Bedeutung, wie aus der nachstehenden Abbildung hervorgeht:¹¹⁶

Abbildung 16: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess



Quelle: Zollondz (2006): S. 250.

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess strebt eine sukzessive Verbesserung der Kundenzufriedenheit hinsichtlich der:

- Qualität,
- Kosten sowie
- Zeit an.¹¹⁷

¹¹⁶ Ebd., S. 85.

¹¹⁷ Ebd., S. 86.

Das Streben nach Perfektion fordert einen guten Beobachtungssinn und Selbstkritik, um im Prozess potenzielle Verbesserungsmöglichkeiten aufzudecken. Diese beiden Voraussetzungen müssen permanent erfüllt bleiben, damit nie der Fall eintritt, dass der Prozess als perfekt angesehen wird. Ganz im Gegenteil sollten die derzeitigen Prozesse permanent hinterfragt werden. Demzufolge wird von dem Unternehmen und somit von den Mitarbeitern eine innovative Herangehensweise verlangt. Dabei kann der kontinuierliche Verbesserungseffekt unter Berücksichtigung verschiedener Prägung erreicht werden:¹¹⁸

- Problemorientiert: Die Grundlage der *Kaizen*-Herangehensweise ist es, Probleme zu identifizieren und sie zu beseitigen bzw. zum Vorteil umzuwandeln. Dabei wird von einer Weisheit ausgegangen, dass der perfekte Zustand nie zugrunde liegt. Schlussfolgernd besteht immer Verbesserungspotenzial und somit -bedarf. Aufgrund dessen, dass oftmals die Probleme nicht offensichtlich sind, bedarf es einer zahlenmäßigen Erfassung hinsichtlich diverser Aspekte. Aus dieser erfassten Datenbank lassen sich Probleme identifizieren.
- Kundenorientiert: Hierbei nimmt sowohl die Beziehung mit externen als auch internen Kunden eine relevante Rolle ein. Eine gute Beziehung zu den internen Kunden, wie z. B. zwischen einem Bauunternehmen und einem Zulieferer von Baumaterialien vorherrschen kann, ist genauso relevant wie jene zu den externen Kunden, wie z. B. Bauunternehmen und Auftraggeber. Folglich müssen die Mitarbeiter nicht nur so agieren, dass die externen Kunden zufriedengestellt werden, sondern es wird ebenfalls Wert auf eine Fokussierung auf die interne Kundenzufriedenheit gelegt.
- Prozessorientiert: Die Prozesse bilden eine Korrelation und gegenseitige Beeinflussung, die durch Aktivitäten der Mitarbeiter erfolgen. In jedem Prozess sind Probleme zu beheben, die es sukzessive auszumerzen gilt, um den Prozess effektiver zu gestalten. Aufgrund dessen, dass die Effektivität sukzessive verbessert und transparent wird, spricht man im Fachjargon vom Akkumulationsprozess.
- Mitarbeiterorientiert: Bei der Humanzentrierung stehen die Mitarbeiter im Fokus, wodurch ihnen gewisse Freiräume eingeräumt werden, in denen sie kreativ vorgehen können. Mittels der Mitbestimmung der Prozesse werden die Mitarbeiter motiviert und tragen stärker zur Optimierung der Prozesse bei. Dabei soll nicht nur der

¹¹⁸ Ebd., S. 86

Kunde zufriedengestellt werden, sondern auch die Zufriedenheit nimmt eine Schlüsselrolle ein.¹¹⁹

Diese Herangehensweisen fokussieren sich viel stärker auf dem Prozess, als auf dem eigentlichen Nutzen. Der kontinuierliche Verbesserungseffekt wird allmählich verfolgt, so dass dieser eine unauffällige Verlaufsprägung besitzt. Mit der langsamen aber sukzessiven Optimalisierung des Prozesses geht der Erfolg ebenfalls langhaltig einher. Durch die Mitarbeiterorientierung kommt es nicht zu Mitarbeiterwiderständen.¹²⁰

Aufgrund dessen, dass die Mitarbeiter die Schwachstellen selbst identifizieren und auf deren Basis nach Lösungswegen suchen und diese selbst in einem bestimmten Rahmen zusammenstellen können, befindet sich der Optimierungsprozess in den Händen einer Person. Folglich sind die Mitarbeiter für die Planung und Umsetzung der Pläne verantwortlich. Somit werden die Verantwortung und das Know-how relativ gleichmäßig auf die Mitarbeiter verteilt. Diese proportionale Verteilung führt dazu, dass keine Diskrepanzen vorherrschen und stärken somit auch die Team-Zugehörigkeit. Ebenfalls können dadurch Prozesse bei Personalabgängen ungehindert fortgeführt werden, da sich das Know-how nicht auf einem engen Mitarbeiterkreis stützt.¹²¹

Aus diesen Gründen liegt ein sukzessiver Lern- und Evolutionsprozess zugrunde, der darüber hinaus sowohl human als auch ökonomisch völlig vertretbar ist. Um alle diese Herangehensweisen umsetzen zu können, bedarf es einer Adaption des Unternehmensfeldes und einer Vorbereitung der Mitarbeiter. Die Prozesse müssen effektiver gestaltet und von jeglicher unnötiger Verschwendung bereinigt werden. Dabei haben die Veränderungen auf Grundlage eines systematischen und durchdachten Plans zu erfolgen. Dazu muss den Mitarbeitern in der Arbeitszeit das Recht zustehen, eine Mitarbeiterversammlung zu organisieren, um einen Wissensaustausch herbeizuführen, der im Idealfall zur Optimierung des Prozesses beitragen würde.¹²²

¹¹⁹ Ebd., S. 86f.

¹²⁰ Ebd., S. 87.

¹²¹ Ebd., S. 87.

¹²² Ebd., S. 88.

4 Resümee

In der vorliegenden Arbeit wurde dargestellt, dass die Kundenzufriedenheit sowohl mit Anwendung von einer subjektiven sowie auch objektiven Methode gemessen werden kann. Die letztere gibt aber die vollständige Kundenzufriedenheit nicht wieder. Die subjektive Messmethode zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit bezieht sich hingegen auf Kundenmeinungen und kann in verschiedenen Verfahrensweisen durchlaufen. Diese können problem-, ereignis- bzw. merkmalsorientiert sein. Anschließend dienen die Messergebnisse der Kundenzufriedenheitsanalyse, die die Effizienz der Kundenprozesse und Produktqualität beurteilen soll.

Der Angebotsprozess besteht aus Anfrageanalyse, Angebotserstellung und Angebotsverfolgung. Um das Angebotswesen optimal zu gestalten, sollen die einzelnen Phasen von bestimmten Voraussetzungen begleitet werden; zu diesen gehören beispielsweise die Entwicklung von technischen Verfahren, Bestimmung der Verfahrensrichtlinien usw. Hierbei erstreben Unternehmen die stetige Verfeinerung des Prozesses durch die Optimierung seiner Elemente, um letztendlich die Kundenorientierung zu erhöhen. Die Prozessoptimierung erfordert stetige Berücksichtigung der Soll-Werte und wird durch Kunden- und Prozessmanagement weiterentwickelt. Um den Prozess zu optimieren, werden solche Methoden und Vorgehensmodelle wie *Business Process Reengineering*, kontinuierlicher Verbesserungsprozess bzw. *Total Quality Management* eingesetzt.

Die Kundenperspektive wird in der Arbeit besonders hervorgehoben. Im kundenorientierten Angebotsprozess stehen nämlich der Kunde mit seinen Bedürfnissen und Erwartungen im Mittelpunkt. Demnach werden die Maßnahmen zur Optimierung der Service- und Beratungsqualität eines Unternehmens von der Analyse des Istzustands aus Kundensicht abgeleitet. Weitergehend spielt die Kundenkommunikation eine relevante Rolle im kundenorientierten Angebotsprozess. Sie bestimmt die zukünftige Beziehung mit dem Kunden. Im Rahmen der Kundenkommunikation werden die *Social Media* Kanäle wie *Corporate Blogs*, *Mikroblogging* mit Hilfe vom *Corporate Account* und Bewertungsportale besonders betont.

Jedes Verfahren liegt im Verantwortungsbereich bestimmter Personen, die das sog. Prozessteam bilden. Aus der Sicht der Effizienz und des ökonomischen Erfolgs allgemein ist

die Bestimmung der Prozessverantwortlicher besonders relevant, was in der Arbeit dargestellt wurde.

Anhand bestimmter Abbildungen kann nachgewiesen werden, wie die Begeisterung bei Kunden hervorgerufen wird und wie eine Überschreitung der Erwartungen erfolgen soll. Dies bezieht sich auf die Zufriedenheit-Erwartung-Relation. Werden die Erwartungen langfristig erfüllt, so kann sich eine Beziehung zwischen dem Kunden und dem Unternehmen entwickeln. Auf die Beziehung mit den Kunden wirken sich in großem Maße die Mitarbeiter aus. Die Mitarbeitereinbindung wird durch *Customer-Relationship-Management* gesteuert. Der Prozess beginnt mit der Akquisitionsphase, die in eine Erstgeschäftsphase umformt. Anschließend wird die Beziehung mit dem Kunden ausgeweitet und letztendlich kommt es zur Anknüpfung der Bindung.

Ein ausschlaggebender Punkt bei der Kundenzufriedenheit ist die interne und externe Kommunikation eines Unternehmens. Demzufolge werden die *Customer Touch Points* sowie Kanäle angewendet; zu diesen zählen Internet, Telefon und Fax sowie Filialen. Zur entsprechenden Koordinierung aller Kanäle dient das *Multi-Channel-Management*. Hinsichtlich der Kommunikationskanäle sind der *Customer Interaction Center* sowie das Internet von besonderer Relevanz.

Im Rahmen der Beziehung mit dem Kunden ist das Image von einem Unternehmen von großer Bedeutung. Es wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst und spiegelt die Kundenerwartungen wieder. Neben Marken und Reputation ist es eines der wichtigsten Orientierungssysteme für Kunden. Die Imageverbesserung erfolgt insbesondere durch *Social Media Marketing*, der ein wichtiger Bestandteil der gesamten Marketingstrategie ist.

Eine sukzessive Verbesserung der Kundenzufriedenheit wird durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess erreicht. Im Streben nach Perfektion sollen alle möglichen Verbesserungsmöglichkeiten aufgedeckt werden, wobei der kontinuierliche Verbesserungseffekt problem-, kunden-, prozess- bzw. mitarbeiterorientiert sein kann.

Anhand der vorliegenden Arbeit kann man festmachen, dass der kundenorientierte Angebotsprozess tatsächlich ein unverzichtbarer Schritt auf dem Weg zur Steigerung der Kundenzufriedenheit ist. Demzufolge betrifft der ökonomische Erfolg diese Unternehmen, die sich am schnellsten an dieser Voraussetzung anpassen und den Kunden in den Mittelpunkt ihrer Beachtung stellen.

Literatur

- Bösenberg (1987)** Bösenberg, Dirk (1987): Unternehmen und Wertewandel: Die Auswirkungen auf die Produktanforderungen. In: Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik
- Cavaliere (2000)** Cavaliere, Alberto (2000): Overcompliance and Voluntary Agreements. In: Environmental and Resource Economics
- Dous M. (2007)** Dous, Malte (2007): Kundenbeziehungsmanagement für interne IT-Dienstleister: Strategischer Rahmen, Prozessgestaltung und Optionen für die Systemunterstützung
- Dywer et al. (1987)** Dywer, R. F./Schurr, P./Oh, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, In: Journal of Marketing, Vol. 51, No. 2
- Gernert/Köppen (2006)** Gernert, Christiane/Köppen, Veit (2006): Geschäftsprozesse optimal gestalten. In: Handbuch IT in der Verwaltung
- Glogger (1999)** Glogger, Anton (1999): Imagetransfer im Sponsoring: Entwicklung eines Erklärungsmodells
- Hettler (2010)** Hettler, Uwe (2010): Social Media Marketing: Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0
- Hinterhuber/Matzler (2006)** Hinterhuber, Hans-H./Matzler, Kurt (2006): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit – Kundenbindung

- Heiob (1982)** Heiob, Walter (1982): Einsatz dialogorientierter Entscheidungstabellentechnik in der Angebots- und Auftragsbearbeitung in Unternehmen mit auftragsgebundener Produktion
- Hippner/ Wilde (2005)** Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D. (2005): Informationstechnologische Grundlage der Kundenbindung, In: Bruhn, Manfred/Homburg Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM
- Homburg/Fürst (2005)** Homburg, Christan/ Fürst, Andreas (2005): Überblick über die Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, In: Bruhn, Manfred/Homburg Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 5., überarbeitet und erweiterte Auflage
- Homburg/Sieben (2005)** Homburg, Christian/Sieben, Frank G. (2005): Customer Relationship Management (CRM) – Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus. In: Bruhn, Manfred/Homburg Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 5., überarbeitet und erweiterte Auflage
- Johannsen (1971)** Johannsen, Uwe (1971): Das Marken- und Firmen-Image. Theorie, Methodik, Praxis, Duncker u. Humblot
- Scharnbacher/ Kiefer (2003)** Scharnbacher, Kurt/ Kiefer, Guido (2003): Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung
- Kleinaltenkamp (1999)** Kleinaltenkamp, Michael (1999): Angebotsbearbeitung - Schnittstelle zwischen Kunden und Lieferanten: Kundenorientierte Angebotsbearbeitung für Investitionsgüter und industrielle Dienstleistungen

- Koschnick (1996)** Koschnick, Wolfgang (1996): Medienjahrbuch und Journalistenjahrbuch
- Kreutzer/Hinz (2009)** Kreutzer, Ralf/Hinz J. (2009): Möglichkeiten und Grenzen von Social Media Marketing
- Kruse (2009)** Kruse, W. (2009): Prozessoptimierung am Beispiel der Einführung eines neuen selbstverantwortlichen Arbeitsplanungsmodells im Hanse-Klinikum Wismar
- Lange/Stulb (2004)** Lange, Eckhard/Stulb, H.-G. (2004): Informationsprodukte auf dem Prüfstand. Qualitätsanforderungen an die Mediendokumentation in der Krise der Medien
- Mast et al. (2005)** Mast, Claudia/Huck, Simone/Güller, Karoline (2005): Kundenkommunikation: Ein Leitfaden
- Meister (2010)** Meister, Ulla/Meister Holger (2010): Prozesse kundenorientiert gestalten: Der Weg zur Customer-Driven Company
- Meyer (2012)** Meyer, Christina (2012): Social Media Marketing im B2B-Unternehmen: Charakteristika, Ziele und Wertbeiträge
- Müller (2004)** Müller, Frank (2004): Aktuelle Methoden, Werkzeuge und Tendenzen in der Angebotsbearbeitung in der Investitionsgüterindustrie
- Nohr/Mattes (2007)** Nohr, Holger/Mattes, Melanie (2007): Kundenorientierung: Voraussetzungen, Dimensionen und Messung
- Rotherberg (2009)** Rotherberg, Tobias (2009): Wirkungsforschung zum Qualitätsmanagement in der Weiterbildung

- Schmidt (2004)** Schmidt, Herrard (2004): Das Angebotswesen als fokussierte Maßnahme des Kundenbeziehungsmanagements. In: Siegener Beiträge zur Wirtschaftsinformatik. Arbeitsbericht Nr. 50
- Schneider/Korinmeier (2006)** Schneider, Willy/Korinmeier Martin (2006): Kundenzufriedenheit Konzept, Messung, Management
- Scholz (2009)** Scholz, Anika (2009): Die Auswirkungen des Web 2.0 und Twitter auf das Imagemanagement von Nonprofit-Organisationen
- Schölzel (2007)** Schölzel, Marc (2007): Kundenzufriedenheit als zentraler Erfolgsfaktor des Unternehmens, Diplomarbeit, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt
- Stock (2005)** Stock, Ruth (2005): Kundenorientierte Personalführung als Schlüssel zur Kundenbindung, In: Bruhn, Manfred/Homburg Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 5., überarbeitet und erweiterte Auflage
- Töpfer(2008)** Töpfer, Armin (2008): Konzeptionelle Grundlagen und Messkonzepte für den Kundenzufriedenheitsindex (KZI/ CSI) und den Kundenbindungsindex (KBI/ CRI), In: Töpfer, A. (Hrsg.): Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, 3.Aufl.
- Wagner/Patzak (2007)** Wagner, Karl W./Patzak, Gerard (2007): Performance Excellence - Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement
- Weiß (2004)** Weiß, Alexandra (2004): Optimierung der Kundendatenbank - Erweiterung in Richtung CRM

- Wiencke/Koke (1999)** Wiencke, Wolfgang/ Koke, Dorothee (1999): Call Center Praxis - Den telefonischen Kundenservice erfolgreich organisieren
- Wind/Kröger (2006)** Wind, Martin/Kröger, Detlef (2006): Handbuch IT in der Verwaltung, Berlin
- Zeithaml (1992)** Zeithaml, Valarie (1992): Qualitätsservice. Was Ihr Kunden erwarten - was Sie leisten müssen
- Zollondz (2006)** Zollondz, Hans-D. (2006): Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte
- www.itwissen.info** <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Datenbank-DB-database.html> (letzter Zugriff 29.08.2013)
- www.duden.de** <http://www.duden.de/rechtschreibung/Image> (letzter Zugriff 29.08.2013)

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mittweida, den 25.11.2013

Harald Azwanger